قوة القيادة الإيجابية

من أجل فرق و منظمات فعالة



JON GORDON



قوة القيادة الإيجابيـة

من أجل فرق ومنظمات فعالة

English Edition Copyrights

حقوق الطبعة الإنجليزية

Leadership

How and Why Positive Laders

Transform Tams and Organizations and *Changethe World*

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
Published simultaneously in Canada.

حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: قوة القيادة الإيجابية
من أجل فرق ومنظمات فعالة

تأليف: Jon Gordon

ترجمة: ماهر محروس

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2020

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر -
القاهرة - مصر



تليفون: 23490242 (00202)
فاكس: 23490419 (00202)
الموقع الإلكتروني www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup. net. eg
E-mail: elarabgroup@yahoo. com

حقوق النشر:

جوردون، جون
قوة القيادة الإيجابية: من أجل فرق ومنظمات فعالة / تأليف: جون جوردون؛ ترجمة: ماهر محروس،
القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2020 - ط1
186 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-722-166-5
1- القيادة
2- التنمية البشرية
أ- محروس، ماهر (مترجم)
ديوي: 158,4
رقم الإيداع: 2019/17468

تنويه هام:

منحة الترجمة
Translation Grant
صندوق منحة الشارقة للترجمة
Sharjah Translation Grant Fund

قوة القيادة الإيجابية

من أجل فرق ومنظمات فعالة

تأليف

Jon Gordon

ترجمة

ماهر محروس

مراجعة

الأستاذ الدكتور مدحت محمد أبو النصر

دكتوراه من جامعة ويلز - بريطانيا

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2020

إلى كين بلانشارد، لتدريسه لي وإظهار كيف يعيش ويؤدي زعيم إيجابي حقيقي.
لقد غيّر مثالك ودعْمك حياتي وأنا ممتن للأبد.

المحتويات

الفصل الأول

من سلبي إلى إيجابي

من سلبي إلى إيجابي

أن تكون إيجابيًا لا يجعلك فقط أفضل ؛

بل يجعل الجميع من حولك أفضل.

أنا لست شخصا إيجابيا بطبيعة الحال، يعتقد الناس أنني كذلك بسبب كتبي ومحاضراتى ، لكن الحقيقة هي أن علىّ أن أعمل بجد لأكون إيجابيًا. فهذه ليست طبيعتى. فمن المفارقات أن أكتب كتابًا كهذا فى الحقيقة، وأن يركز عملي طيلة حياتى على أهمية الإيجابية، فنحن نقوم بتدريس المطلوب تعلمه. من المعلوم أن سعيي لأن أصبح شخصًا أكثر إيجابية وقائدًا أفضل هو ما جعلني مدرسًا أفضل.

لقد نشأت في لونج آيلاند، نيويورك، في أسرة يهودية إيطالية؛ مع الكثير من الطعام والكثيرمن التجاوزات؛ الكثير من النبيذ والكثير من الصراخ. كان والداي محبين للغاية لكنهما لم يكونا أكثر الناس إيجابية في العالم. كان والدي ضابط شرطة في مدينة نيويورك كان يعمل في مكافحة المخدرات. كان يحارب الجريمة كل يوم ولم يكن من عشاق الإيجابية. أتذكر عندما استيقظ في الصباح وأقول له: "صباح الخير يا أبي". كان يقول بطريقته وبصوت أجش ، "وما الخير في ذلك؟" ، فقد كان والدي غير ودودٍ.

وفي سن الـ 31، كُنت زوجًا وأبًا خائفًا وسلبيا وبائسًا لطفلين صغيرين. زوجتي لديها ما يكفي. أعطتني إنذارا: إما أن أتغير أو أن زواجنا ينتهى. كنت أعرف أنها كانت على حق في أنني بحاجة إلى التغيير. كنت أعرف أنني سمحت بضغوط الحياة والخوف من عدم القدرة على إعالة أسرتي من النيل منى.

أخبرت زوجتي أنني سوف أتغير وبدأت في البحث عن طرق يمكن أن تكون أكثر إيجابية. في ذلك الوقت، كان علم النفس الإيجابي مجالًا ناشئًا ، وقرأت كل ما يمكنني فعله حيال ذلك. بدأت في ممارسة الإيجابية والكتابة عن الأشياء التي كنت أفعلها. قابلت كين بلانشارد، الذي أصبح قدوة لي. بدأت بعمل جولات "الشكر" لاستمتاع بالهواء الطلق ولأمارس الامتنان وأشعر به بدلاً من التوتر. غيرت هذه الممارسة حياتى ولم تنشطني جسديًا وعاطفيًا وروحيًا فحسب، بل وفرت أيضًا وقتًا لي للعديد من الأفكار والرؤى العميقة التي أحصل عليها.

إحدى هذه الأفكار كانت فكرة كتاب "حافلة الطاقة". إذا لم تكن قد قرأته، فهو يتعلق بشخص يدعى "جورج" وهو بائس وسلبي. كان فريقه في العمل في حالة من الفوضى ولديه مشكلات في المنزل. كان من السهل لي أن أكتب عن "جورج" لأنه كان مثلى فى نضالي مع السلبية والشدائد. يستيقظ جورج صباح أحد أيام الاثنين ليكتشف أنا أحد إطارات سيارته فارغ وعليه أن يأخذ الحافلة إلى العمل. على متن الحافلة، قابل شخص يدعى "جوي" وهو سائق الحافلة، الذي قام هو ومجموعة من الشخصيات الأخرى بتعليم "جورج" القواعد العشرة لقيادة حياته. إن نصائحهم لا تساعده فقط على أن يصبح شخصًا أكثر إيجابية، بل تساعده أيضًا في أن يكون أبًا وزوجًا وقائدًا أفضل في العمل. وعلى أحد المستويات، يوضح جورج أن الإيجابية هي صانع الفرق في الأعمال التجارية والتعليم والحياة والرياضة. على مستوى آخر، يمثل "جورج "حقيقة أنه يتعين على كل واحد منا التغلب على السلبية والشدائد والتحديات التي تواجهنا في إثبات أنفسنا وإظهار نجاح فريقنا في نهاية المطاف.

منذ نشر كتاب "حافلة الطاقة "في عام 2007، أتيحت لي الفرصة للعمل مع العديد من الشركات الكبرى والفرق الرياضية الاحترافية والكليات والمستشفيات والمدارس، والمنظمات غير الهادفة للربح التي استخدمت الكتاب.

لقد قابلت العديد من القادة الإيجابيين المذهلين وشهدت بشكل مباشر قوة القيادة الإيجابية. لقد رأيت كيف قادوا فرقهم ومؤسساتهم وألهموها وحوّلوها. لقد لاحظت التأثير الذي أحدثوه والنتائج التي حققوها. لقد بحثت أيضًا عن العديد من القادة الإيجابيين على مر التاريخ وتعرّفت على طرق نجاحهم. هناك بالفعل قوة مرتبطة بالقيادة الإيجابية، وهدفي من هذا الكتاب ذو شقين. أولاً، أهدف إلى توضيح كيف ولماذا يحدث القادة الإيجابيون فرقًا. ثانيا، أعتزم توفير إطار بسيط مليء بالأفكار العملية

التي من شأنها أن تساعد أي شخص يصبح قائدا إيجابيا. إنها واحدة من أهم الأشياء التي يمكن للشخص القيام بها لأن قائدًا إيجابيًا سيُلهم العديد من الآخرين ليصبحوا قادة إيجابيين أيضًا. كتبت ابنتي مقال القبول في الكلية في العام الماضي وقالت: "عندما كنت صغيرة، كانت أمي تكافح المرض وكان أبي يناضل نفسه. لكن على مر السنين شاهدت عمل والدي ليصبح شخصًا أكثر إيجابية. ثم بدأ أبي الكتابة والتحدث عن تجربته وتبادل رسائله مع الآخرين.

"رأيت الناس يتغيرون للأفضل وأنا أعلم أنه إذا كان بإمكانه التغيير، ويمكنهم التغيير، يمكن للعالم أن يتغير ". جلبت كلماتها الدموع إلى عيني لأنني أدركت أن قراري الوحيد بأن أكون قائدًا إيجابيًا لم يؤثر فقط على حياتي بل أيضًا على زواجي وأطفالي وفريقي في العمل والجميع من حولي. آمل أن تكتشف أنت أيضًا قوة القيادة الإيجابية في حياتك. أعرف أن كونك قائدًا إيجابيًا لا يجعلك أفضل ، بل يجعل الجميع من حولك أفضل. يمكنك أن تبدأ اليوم!

الفصل الثاني

إيجابي حقيقي

نحن إيجابيون، ليس لأن الحياة سهلة.
نحن إيجابيون لأن الحياة يمكن أن تكون صعبة.

يتطلب إنشاء منظمة ذات مستوى عـالمي الكثـير مـن العمـل. فمـن الصـعب تطـوير فريق ناجح. وليس من السهل بناء ثقافة رائعة، ومـن الصـعب العمـل نحـو رؤيـة وخلـق مستقبل إيجابي. من الصعب تغيير العالم. أنت كقائد، سوف تواجـه كـل أنـواع التحـديات والشدائد والسلبية والاختبارات. وستكون هناك أوقـات يبـدو فيهـا أن كـل شيء في العـالم يتآمر ضدك. وستكون هناك لحظات تريـد أن تستسـلم. وسـتكون هنـاك أيـام تبـدو فيهـا رؤيتك أقرب إلى الخيال. هذا هو السبب في أن القيادة الإيجابيـة ضروريـة للغايـة. عنـدما يسمع بعض الناس مصطلح القيادة الإيجابية، فإنهم يغضوا الـبصر عنهـا لأنهـم يعتقـدون أنني أتحدث عن إيجابية خادعة، حيث تكون الحياة مليئة بالخيول وحيدة القرن وقـوس قزح. لكن الحقيقة هي أننا لسنا إيجـابيين لأن الحيـاة سـهلة. نحـن إيجـابيون لأن الحيـاة يمكن أن تكـون صـعبة. القيـادة الإيجابيـة لا تـدور حـول الإيجابيـة المزيفـة. إنهـا الأشـياء الحقيقية التي تجعل القادة العظـماء رائعـين. المتشـائمون لايغـيرون العـالم، يكتـب النقـاد كلمات لكنهم لا يكتبون المستقبل، ويتحدث الرافضـون عـن المشـكلات لكـنهم لا يحلـون هذه المشكلات. وعلى مر التاريخ، نرى أن المتفائلين والمؤمنين والحالمين والفـاعلين والقـادة الإيجابيين هم الذين يغيرون العالم. إن المستقبل ملك لأولئـك الـذين يؤمنـون بـه ولـديهم الإيمان والمرونة والإيجابية والتفاؤل للتغلب على جميع التحديات من أجل بنائه.

تظهر الأبحاث التي أجراها "مانجو بـوري" و "ديفيـد روبنسـون"، أسـاتذة إدارة الأعمال في جامعة "ديوك"، أن الأشخاص المتفائلين يعملون بجدية أكـبر، ويتقاضـون أجوراً أكثر، ويتم انتخابهم لمناصب أكثر، والفـوز في الألعـاب الرياضـية بشـكل أكـثر انتظامًا. كـما أظهـرت الأبحـاث التـي أجراهـا عـالم الـنفس "مـارتن سـيليجمان" أن مندوبي المبيعات المتفائلين أداؤهم أفضل من نظرائهم المتشائمين. وأظهـرت أبحـاث عالمة النفس "باربرا فريدريكسون" أن الأشخاص الذين لديهم مشاعر إيجابيـة أكـثر من المشاعر السلبية هم أكثر عرضة لرؤية الصورة بشـكل أشـمل، وبنـاء العلاقـات،

والازدهـار في عملهـم ومهـنهم، في حـين أن الأشـخاص الـذين يعـانون في الغالـب مـن العواطف السلبية هم أكثر عرضة لأن يكون لديهم أفق ضـيق ويميلـون إلى التركيـز أكـثر على المشاكل. يُظهر بحث "دانييل جولمان" أن أداء الفرق الإيجابية ذو مستوى أعلى من أداء الفـرق السـلبية. ووجـدت الأبحـاث الرائـدة التـي أجراهـا "جـون جوتمـان" حـول العلاقات، أن الزيجات من المرجح أن تنجح عندما يحصل الزوجان على نسبة خمسة إلى واحد من التفاعلات الإيجابية إلى السـلبية؛ عنـدما تقـترب النسـبة مـن نسـبة واحـد إلى واحد، من المرجح أن تنتهي الزيجات بالطلاق.

يُظهر البحث الإضافي أيضًـا أن مجموعـات العمـل ذات نسـب التفاعـل الموجبـة إلى السلبية أكبر من ثلاثة إلى واحد أكثر إنتاجية من الفرق التـي لا تصـل إلى هـذه النسـبة. الفرق التى بها تفاعلات سلبية أكثر، من المحتمل أن تكون راكـدة وغـير مُنتجـة. الطاقـة الإيجابية التي تشاركها مع فريقك مهمة. وفقًا لما قاله "واين بيكر"، أظهر البحـث الـذي أجراه هو و"روبرت كروس" أنه "كلما نشطت الناس في مكـان عملـك، كلـما زاد أداؤك." يقول "بيكر" أن هذا يحدث لأن الناس يريدون أن يكونوا حولك. أنت تجذب المواهـب، والأشخاص يميلون أكثر للتطوع بـوقتهم لمشـاريعك. سـيقدمون لـك أفكـارًا ومعلومـات جديدة وفرصًا قبل الآخرين.

يضيف "بيكر" أن العكس هو الصحيح أيضًا. إذا قمت بإلغاء تنشيط الآخـرين، فلـن يترك الناس طريقهم لكى يعملوا معك أو يساعدوك. قـدر "غـالوب " أن السـلبية تكلـف الاقتصاد مـا بـين 250 و 300 مليـار دولار سـنويًا وتـؤثر عـلى معنويـات الفـرق وأدائهـا وإنتاجيتها.

البحث واضح. الإيجابية هي أكثر من مجرد وجود حالة ذهنيـة إيجابيـة. إنهـا أيضًـا تغيير في الحياة، يمنح الناس ميزة تنافسية في الأعمال والرياضة والسياسـة. بيـنما يشـتكي

المتشائمون من المستقبل، فإن المتطفلين يقومون بتخريبه والواقعيون يتحدثون عنه والمتفائلون يعملون بجد مع الآخرين لبنائه. وتبين أبحاث "بوري" و "روبنسون" أن اتجاهاتنا تساعد في وضع تخمين يحقق ذاته. نظرًا لأن المتفائلين يؤمنون بمستقبل إيجابي، فإنهم يغمسون أنفسهم فعليًا بالعمل أكثر لجعله هذا المستقبل ممكنًا. إيمانهم يجعلهم على استعداد لاتخاذ إجراءات لتحقيق ذلك. نتيجة لذلك، يستثمر القادة الإيجابيون وقتهم وطاقتهم في قيادة ثقافة إيجابية. إنها تخلق وتقاسم رؤية الطريق إلى الأمام. إنهم يقودون بتفاؤل وإيمان ويعالجون ويحولون السلبية التي كثيراً ما تخرب الفرق والمنظمات. إنهم يخوضون المعركة، ويتغلبون على السلبية، ويواجهون الشدائد، ويستمرون في المضي قدمًا. يكرسون كل طاقاتهم وجهودهم لتوحيد منظماتهم وربطها والاستثمار في العلاقات التي تبني فرقًا رائعة حقًا. يؤمنون بمبادئهم. يؤمنون بشعوبهم. يؤمنون بالعمل الجماعي. هم يؤمنون بالمستقبل. إنهم يؤمنون بما هو ممكن، لذا فهم يتصرفون ويفعلون ويتواصلون وينشئون ويحولون فريقهم ومؤسساتهم ويغيرونها - ويغيرون العالم.

في الفصول التالية، سوف أقودك إلى نموذج وإطار بسيط وقوي يمكنك الاستفادة منه وتنفيذه لتعزيز قدراتك القيادية ووضع قيادتك الإيجابية موضع التنفيذ.

إطار العمل:

- يقود القادة الإيجابيون الثقافات الإيجابية.
- القادة الإيجابيون يخلقون ويشاركون رؤية إيجابية.
- يقود القادة الإيجابيون التفاؤل والإيجابية والإيمان.
- القادة الإيجابيون يواجهون ويحولون ويزيلون السلبية.
- القادة الإيجابيون يخلقون فِرقا متحدة ومترابطة.
- القادة الإيجابيون يبنون علاقات وفِرقا كبيرة.
- القادة الإيجابيون يتابعون التميز.
- القادة الإيجابيون يقودون بهدف.
- القادة الإيجابيون لديهم مثابرة.

الفصل الثالث

القادة الإيجابيون هم من يحركون الثقافات الإيجابية

الثقافة ليست مجرد شيء واحد. إنها كل شيء.-

القادة الإيجابيون يحركون الثقافات الإيجابية. لقد استخدمت كلمة "يحرك" هنا لأنك كقائد، أنت السائق لحافلتك الخاصة ولديك دور كبير ومسؤولية كبيرة في تحديد نوع الرحلة التي ستشهدها أنت وفريقك. فى إحدى السنوات، تحدثت في إحدى المناطق التعليمية وتحدثت مع جميع قادتهم، وكان معظمهم من مديري المدارس. شاركت نفس المبادئ والاستراتيجيات مع الجميع. وفي نهاية العام، سمعت من مديرتين اثنتين من تلك المنطقة. فقد أعطت مديرة منهم كل عضو من موظفيها كتاب "حافلة الطاقة" للقراءة واتبعت ذلك باجتماعات للموظفين، لمناقشة وتعزيز المبادئ كل شهر. ركزت كل طاقاتها على خلق ثقافة إيجابية، لقاء واحد، حديث واحدة، تفاعل واحد، رسالة إيجابية واحدة، معلم واحد، وطالب واحد في وقت واحد. لقد غيرت معنويات ومشاركة وطاقة وثقافة مدرستها تمامًا. أما المديرة الأخرى أصيبت بخيبة أمل كبيرة وأخبرتني أنها سلمت نسخة من كتاب "حافلة الطاقة" لجميع معلميها وشجعتهم على قراءته وتساءلت لماذا لم يكن له تأثير كبير على مدرستها وثقافتها، لقد أدركتٌ في تلك اللحظة أنه يمكنك إعطاء حافلة للفريق، لكن ما لم يكن لديك سائقون، فلن تتحرك هذه الحافلة. ليس الكتاب ما يحدث فارقا، ولا محاضرة أو خطبة. إنه القائد الذي يحدث الفرق. إنه القائد الذي يجب أن يقود الثقافة.

عملك الأكثر أهمية:

عملك الأكثر أهمية كقائد، هو إدارة عملية التثقيف، وهنا نؤكد أنها ليست أي ثقافة وفقط، بل يجب عليك إنشاء ثقافة إيجابية تنشط وتشجع الناس، وتعزز العلاقات والعمل الجماعي، وتقوى وتمكن الناس من التعلم والنمو، وتوفر فرصة لهم للقيام بعملهم الأفضل. الثقافة ليست مجرد شيء واحد؛ إنها كل شيء. الثقافة تحرك التوقعات والمعتقدات، والتوقعات والمعتقدات تدفع السلوكيات. والسلوكيات تدفع العادات. والعادات تخلق المستقبل. كل هذا يبدأ بالثقافة التي تنشئها وتحركها في جميع أنحاء المؤسسة. هنا يبدأ النجاح الباهر والنتائج العظيمة.

إن إدارة عملية التثقيف ليست شيئًا يمكنك تفويضه.أنت الـزعيم ويجـب أن تـقضي وقتك وطاقتك وجهدك في خلق وبناء ثقافة فريقـك ومؤسسـتك.جعلـت "نـانسي كـوبر" الرئيسة السابقة لشركة "يو بي إس"، الثقافة أولويتها الأولى لأنهـا أدارت عمليـة تثقيـف إيجابية من خلال منظمـة كانـت مليئـة حقـاً بالسـائقين. لقـد أرادت تحسـين المشـاركة والروح المعنوية، لذا قامت بتوصيل كتاب "حافلة الطاقة" إلى 1000 مـن القـادة بهـدف تعزيز القيادة الإيجابية والتفاعل الإيجـابي وتحسـين العلاقـات مـع سـائقى "يـو بى اس". يقرأ كل قادتها الكتاب، ثم يناقشون طرق تنفيذ الأفكار. ثم قاموا بتوصيل كتاب "حافلة الطاقـة" إلى 11000 سـائق في المنطقـة مـن خـلال التركيـز ببسـاطة عـلى الإيجابيـة والتفاعلات الإيجابية والعلاقات المُحسّنة.

لم أتمكن مـن الحصـول عـلى قيـاس نتـائج الشركـة بعـد اسـتخدام كتـاب "حافلـة الطاقة"، لذلك كان من المثير أن أسمعها من "نانسي" بعـد عـام. وذَكَـرت أن المشـاركة، والروح المعنوية، والأداء قد ارتفع في حين أن عدم المشاركة والتغيب قد انخفـض. لقـد قادت "نانسي" حافلة "يو بى اس" وصنعت الفارق بكل معنى الكلمـة. " آلان مـولالي"، الرئيس التنفيذي السابق لشركـة فـورد، قـاد واحـدة مـن الشركـات الأبـرز تحـولا في التاريخ، ففي عام 2006، عندما تولى منصب الرئيس التنفيذي، تكبـدت شركـة صـناعة السيارات خسارة سنوية بلغت 12.7 مليار دولار وكانت على وشك الإفلاس. وفي بضـع سنوات قصيرة فقط تحت قيادته، عـادت "فـورد" إلى السـوق بقـوة وشـهدت الشركـة أرباحًا سنوية كل عام منذ عام 2009. وعزا "مولالي" هذا الإنجاز غير المتوقع إلى تركيـز الشركة على القيادة وبناء ثقافـة "فـورد الواحـدة" التـي تركـزت حـول فكـرة "الفريـق الواحد" حيث كان كل فرد في المؤسسة ينتمى لها ولبعضهم البعض. لا يحـدث تحـول ثقافي كهذا عن طريق الصـدفة. شـارك معـي "مـولالي" نظـام إدارتـه، وهـو مجموعـة

بسيطة ولكنها قوية من المبادئ والفلسفات والسلوكيات والعمليات التي صممها لخلـق ثقافة في "فورد" تعزز الوحدة والعمل الجماعـي والتقـدير والشـفافية والسـلامة وحتـى الفرح. سوف أعرض طوال الكتاب أكثر ما تعلمته من "مولالي"، الذي يعرّف قيادته بأنهـا قيادة إيجابية، لأنه أحد أعظـم أمثلـة التـاريخ للقيـادة الإيجابيـة ويوضـح أن الثقافـات العظيمة تحدث عندما يعرف القادة الإيجابيون أن وظيفتهم الأكـثر أهميـة هـي قيـادة الثقافة.

الثقافة تتفوق على الاستراتيجية:

عندما كانت شركة " آبل" هي فقـط آل سـتيف فقـد عَرفـوا الثقافـة التـي يريـدون نشرها.

الثقافة التي يتحدون بها الوضع الراهن. فكل ما فعلوه، بما في ذلك توظيـف النـاس، وإدارة الحملات، وإنشاء المنتجات، كان متأثرا بهـذه الثقافـة. حتـى بعـد وفـاة "سـتيف جوبز"، تواصل تأثير الثقافة على كل ما يفعلونـه. لهـذا السـبب تشـتهر "آبـل" بشـعارها "الثقافة تفوق الاستراتيجية". يجب أن يكون لديك الاستراتيجية الصحيحة بـالطبع، لكـن ثقافتك هي التي ستحدد ما إذا كانت استراتيجيتك ناجحة أم لا. أعتقـد أن شركـة "آبـل" ستنجح طالما أنهم يبتكرون ويسـتمدون مـن قـوة ثقـافتهم. ولكـن إذا فقـدوا ثقـافتهم فسوف يفقدون طريقهم، ومثل العديد مـن الأقويـاء الـذين أتـوا مـن قـبلهم، فسـوف يسقطون.

قلة قليلة من الناس تفهم أهميـة الثقافـة مثـل "ريـك هنـدريك"، مالـك ومؤسـس مجموعـة "هنـدريك أوتوموتيـف" و"هينـدريك موتورسـبورتس". في عـالم يوجـد فيـه الآلاف مـن وكـلاء السـيارات والعديـد مـن فـرق سـباقات "الرابطـة الوطنيـة لسـباقات السيارات"، تعد "هندريك أوتوموتيـف" أكـبر مجموعـة وكـلاء مملوكـة للقطـاع الخـاص

في الولايات المتحدة، وتعد "هيندريك موتورسبورتس" هي أكبر مؤسسة سباق في العصر الحديث لـ "الرابطة الوطنية لسباقات السيارات". من خلال التحدث إلى قادة فريق السباقات "هندريك أوتوموتيف" و"جيمي جاكسون " "المملوكة لهيندريك موتورسبورتس"، لقد شاهدت الثقافة المذهلة في كِلا المؤسستين. من الواضح أنه يقودهما نفس الشخص. إن بصمة "ريك ريندريك" وقيادته راسخة في كل ما يفعلونه. موظفوهم متواضعون، متحمسون، ممتنون، لطفاء، وداعمون. إنهم يبحثون عن العَظَمَة. مبانيهم ناصعة. طاقتهم دائما إيجابية ومعدية. الجميع يريد أن يكون الأفضل وأن يكون الفائز . عندما تقضي وقتًا مع الشركتين - عندما ترى نجاح وكلاء بيع السيارات وفرق سباق السيارات التابع للشركة الأخرى – فإنك تدرك أن الثقافة لا تتفوق على الاستراتيجية فحسب، بل إنها تغذيها وترشد الناس والمنشآت لتحقيق النمو والإنجاز.

أنت تعرف ما تدافع عنه:

قد تتساءل من أين تبدأ عند القيادة وبناء الثقافة. أعتقد أنه يبدأ بسؤالين:

السؤال الأول هو، ما الذي ندافع عنه؟ والثانى، ماذا نريد أن نكون معروفين به؟ أثناء زيارتي لـ "هيندريك أوتوموتيف"، سألت العديد من قادة "ريك" عن موقفهم، وتحدثوا جميعًا عن "القيادة الخادمة". أخبروني أن "ريك" يقود الطريق، وبذلك، يضع نفسه في نهاية سلم ما يتخذه من قرارات بشأن منشأته، إنه يركز بشدة على التأكد من سماع صوت الجميع لأن الفريق هو الذي يشكل الشركة اليوم وغدًا وفي المستقبل. يعرف طاقمه التنفيذي أن "ريك "يتوقع منهم أن يخدموا الأشخاص الذين يقودونهم بنفس الطريقة. يُعد العمل الجماعي من خلال الثقة والاحترام أحد القيم التنظيمية الأساسية "لهندريك". واحد من شعارات " ريك" هو "لا أحد منا ذكي مثلنا جميعًا".

ويذكر باستمرار، "الناس هم ثروتنا الأكبر! إذا اعتنينا بموظفينا فسوف يعتنون بعملائنا، وإذا عملنا جميعًا سنفعل المزيد. " يتحقق هذا المبدأ من خلال الاجتماعات الأسبوعية والشهرية حيث يشارك الموظفون أفضل الممارسات. مشاركة أصحاب الأداء العالي في كيفية فوزهم في السوق يرفع الشركة بأكملها.

كما كنت تتوقع ، فإن "ريك" يركز على التكامل وفعل الشيء الصحيح، لا يكتفى بالأقوال، بل يحولها إلى أفعال، والأمانة وقول الحقيقة بغض النظر عن الموقف.كما أخبرني أيضًا القادة في"هندريك أوتوموتيف"و"هيندريك موتورسبورتس" أن لديهم شغفًا بالفوز ولن يستسلموا حتى يفعلوا ذلك.

تساعدهم المسؤولية والالتزام بالتحسين المستمر على التحسن الفردي والجماعي كفريق ومنظمة. إنهم يريدون أن يكونوا معروفين بثقافتهم وطرق الفوز. إنهم يحتفلون بنجاحهم الماضي ويوضحون أنهم يتوقعون النجاح في المستقبل. إنهم يحتفلون بنجاحهم الماضي ويوضحون أنهم يتوقعون النجاح في المستقبل. ومع ذلك، رغم كل نجاحهم، هم ثقافة تؤمن بتطوير الأبطال الذين يخدمون الآخرين. إنهم يريدون أن يكونوا معروفين بإحداث فرق في حياة الآخرين ومجتمعهم. قادة "هندريك" انتقائيون للغاية في توظيفهم. تتم إضافة فقط الأشخاص الذين يتناسبون مع ثقافتهم، ويعتنقون نفس القيم، ويمتلكون مستوى عاليا من الاحتراف إلى الفريق. لأن "هندريك"، كمؤسسة، تعرف ماذا تمثل ثقافتهم، فهي قادرة على اختيار الأشخاص المناسبين الذين يتناسبون مع ثقافتهم والذين يدعمون نفس الأشياء. كما أنهم يستثمرون بكثافة لتدريب وتطوير أفرادهم من أجل الحفاظ على النجاح والاحتفاظ بمواهبهم. أخبرني "براد ستيفنز"، كبير مدربي فريق "بوسطن سلتكس"، أن ثقافتك ليست فقط تقاليدك، ولكن أيضًا الأشخاص في الغرف المغلقة الذين ينفذوها. عندما يكون لديك أشخاص

يتناسبون مع ثقافتك وينفذوها، فإن الأمر يتحقق بصورة قوية.

لقد أتيحت لي الفرصة أيضًا للتحدث إلى شركة طيران "ساوثويست" قبل بضع سنوات، وأخبروني كيف اقترح الاستشاريون أن يدفع الركاب مقابلا لفحص الأمتعة نظرًا لأن المنافسة كانت تقتضى ذلك، ويمكنهم جني مئات الملايين من الدولارات من العائدات الإضافية. نظرت " ساوزويست" في اقتراحهم، لكن في هذه العملية سألوا أنفسهم سؤالًا مهمًا: هل هذا هو ما ندافع عنه؟ ذهبوا مباشرة إلى بيان الأهداف وهو : "توصيل الناس بما هو مهم في حياتهم من خلال السفر الجوي الودي والموثوق والمنخفض التكلفة."

لقد قرروا في النهاية أنه إذا كانوا في رحلات الطيران اليومية والسفر جواً منخفض التكلفة، فلا ينبغي عليهم فرض رسوم على الأمتعة. قد تظن أنهم سيفتقدون الكثير من المال، لكن حدث شيء عجيب. بدأت "ساوثويست" في الحصول على عملاء جدد لأنهم لم يتقاضوا أي رسوم على الحقائب. لقد أداروا حملات إعلانية تسلط الضوء على حقيقة أن الحقائب تنقل مجانًا، واكتسبت حصتها في السوق بهذه العملية. نمت إيراداتها إلى آفاق جديدة. إنه مثال رائع على أنه بمجرد معرفة ما تتبناه، تصبح القرارات سهلة. عندما تملي ثقافتك قراراتك، فأنت على الطريق الصحيح لتحقيق نتائج إيجابية.

أكثر من مجرد كلمات:

إن قيادة ثقافة إيجابية عالية الأداء تتطلب أكثر من مجرد كلمات. بعد كل شيء، كل شخص لديه رسالة مكتوبة، ولكن فقط المنشآت العظيمة لديها أيضًا أشخاص يؤدون هذه الرسالة. أعظم رسالة مكتوبة في العالم لا طائل منه إلا إذا كان شعبك قائما على هذه الرسالة.عندما أتحدث إلى القادة، أخبرهم دائمًا أنه لا يهم القيم الأساسية التي كتبتها على جدران المبنى والموقع الإلكتروني إذا كنت لا تعيشها وتتنفسها كل يوم.

أتذكر "أنرون"؟ واحدة من القيم الأساسية هي النزاهة. كقائد إيجابي، لا يمكنك فقط إظهار الطريق والتحدث عن الطريق. يجب عليك أيضًا أن تخوض هذا الطريق. يجب أن تعيش ثقافتك وتعلم أنها امتداد لك أنت كقائد. إذا لم تقم بوضع المثال وتعيش القيم - إذا لم تكن تؤدى رسالة ، فلن تنجح ثقافتك. الشيء نفسه ينطبق على الأشخاص في فريقك وفي مؤسستك. كل شخص له دور فى تكوين الثقافة.

يحدد القادة ما تمثله ثقافتك، ويحدد من يعمل معك ما إذا كانوا يدعمون ثقافتك أم لا. يقول خبير التعليم " تود ويتاكر" إن القواعد غير المكتوبة في المنظمة أكثر أهمية من القواعد المكتوبة. القواعد التي تحددها بمثالك هي ما تدور حوله مؤسستك حقًا، لذا تأكد من أنك تعيش وتتنفس القيم المكتوبة على الجدران. لا تخبر العالم برسالتك المكتوبة. بل أظهر له أنك تؤدى هذه رسالة. ثم قم بتنشيط وتمكين من يعمل معك ليصبح سائقًا ثقافيًا وبانياً ثقافيًا. يعرف القادة الإيجابيون أنهم لا يستطيعون القيام بذلك وحدهم. تبدأ الثقافة مع القائد الذي يعيشها ويلهم الآخرين ويمكّنهم من العيش كذلك.

عدوى الإيجابية:

كقائد، فإن الطاقة التي تبثها في فريقك وثقافتك هى التى تحدد جودتهما. تظهر الأبحاث التي أجراها معهد "هارت ماث" "www.heartmath.org" أنه عندما يكون لديك شعور في قلبك، فإنه ينتقل إلى كل خلية في الجسم، ثم إلى الخارج - ويستطيع الأشخاص الذين يبعدون عنك مسافة تصل الى 3 أمتار الشعور بالمشاعر التي تنتقل عن طريق قلبك. هذا يعني أنك تبث إلى فريقك كل يوم شعورك. أنت تبث إما طاقة سلبية أو طاقة إيجابية أو خمول أو حب أو لامبالاة أو هدف. تدعم الأبحاث من جامعة "هارفارد" أيضًا فكرة أن المشاعر التي تشعر بها مُعدية وتؤثر على الأشخاص من حولك، من المرجح أن يُصاب فريقك بحالة مزاجية سيئة مثل الأنفلونزا، أو بالعكس،

يمكن أن يُصاب بحالة مزاجية جيدة. كقائد، فإن موقفك وطاقتك وقيادتك معدية ولها تأثير كبير على ثقافتك. يتم بناء الثقافات والفِرَق العظيمة مع طاقة إيجابية ومُعدية، لذلك من الضروري أن تشاركهم هذه الأنواع من المشاعر.

عندما تمشي إلى المكتب أو الاجتماع، أو إلى موقع العمل، عليك أن تتخذ قرارًا: هل ستكون جرثومة لفريقك أم جرعة كبيرة من فيتامين سى؟ يرجى العلم أنه لا يتعين عليك أن تكون منبسطًا لكي تكون معديًا بشكل إيجابي. إن المشاركة في طاقة إيجابية لا تعني أن عليك أن تكون قائدًا حماسياً مندفعاً أو مرنا بشدة. هذا يعني أنك ببساطة تبث من القلب الحب والعاطفة والإيجابية والغرض الذي لديك من أجل فريقك ومؤسستك ورسالتك. إنه يأتي من جوهرك أكثر مما يفعل كلماتك. عندما كان "وينستون تشرشل" يقود بريطانيا العظمى خلال الحرب العالمية الثانية في معركتها من أجل البقاء ضد "هتلر"، علق الناس أن "تشرشل" بدا أصغر بعشرين سنة مما كان عليه قبل الحرب. خلال أحلك ساعة في بريطانيا العظمى، كان "تشرشل" مؤمنا بالمهمة التي تبدو مستحيلة أمامه وأمام بلده، وقد ألهم أمته بشغف وطاقات مُعدية. كانت كلماته الشهيرة وخطاباته دليلًا على قوته الداخلية وإيمانه الراسخ.

خلق ثقافة يشعر الناس بها:

عندما زرت "ويست بوينت" في صيف عام 2014، صادف ذلك زيارة للفريق الوطني الأمريكى لكرة السلة للرجال في نفس الوقت. جلب المدرب الرئيسي "مايك كرززوسكي" الفريق هناك ليدركوا المعنى الحقيقى لتمثيل الولايات المتحدة الأمريكية. عرف المدرب "مايك" أن المكان كان مميزًا. فيما بعد، حضر إلى "ويست بوينت"، ولعب كرة السلة هناك تحت قيادة "بوب نايت"، وعاد كمدرب رئيسي بعد خمس سنوات من الخدمة العسكرية، وتدرب هناك لمدة خمس سنوات قبل أن يصبح

المدير العام لجامعة "ديوك". كان "مايك" يعلم أن اللاعبين لن يفهموا تمامًا مدى تميز المكان عن طريق سماعه يتحدث عنه. كان لابد أن يجربوه ويشعروا به.

قال: "لا يمكنك التحدث عن مكان كهذا، أو مشاهدة فيلم عنه، يجب أن تشعر به. وذلك يحدث فقط عندما تذهب اليه. "كان المدرب "مايك" يعرف أن ذلك مثل الحديث عن الخدمة العسكرية والتضحية. كان على اللاعبين أن يشعروا بذلك، لذا في بداية زيارتهم، أحضر المدرب "مايك" الفريق إلى مقبرة "ويست بوينت"، حيث التقوا بأفراد عائلات الجنود الذين سقطوا. استمع اللاعبون في فريق الولايات المتحدة لأفراد الأسر الذين أخبروهم عن أطفالهم وكيف ماتوا أثناء خدمتهم لبلدهم. ربما يكون اللاعبون قد فهموا مفاهيم الخدمة والتضحية من قبل، ولكن بعد رؤية قبور الجنود الذين سقطوا، والاستماع إلى القصص الشخصية، والشعور بفقدان أفراد الأسرة، هنا قد فهموا ذلك بالفعل. إنه أيضًا درس قوي لنا جميعًا. الشعور أقوى من السمع. لا يمكنك إنشاء ثقافة حيث يسمع الناس عن ما هو مهم. يجب أن تنشيء ثقافة يشعر فيها الناس بأهميته. يجب عليك إنشاء ثقافة لا يسمع فيها الأشخاص كلامك فحسب، بل يشعرون بتحركاتك. عندما يسمعون الرسالة ويشعرون بها أيضًا، فسيكونون جزءا منها.

استثمر في الجذور إذا كنت تريد الثمرة:

إذا كانت الثقافة مهمة جدًا، فلماذا لا يركز عليها المزيد من القادة؟ ذلك لأن الثقافة لا يمكن قياسها بسهولة. يمكنك قياس المبيعات. يمكنك قياس الإيرادات والتكاليف والأرباح والأهداف والمكاسب والخسائر والنتائج والثمار، لكن ليس من السهل قياس صحة وقوة ثقافتك. يتطلب بناء الثقافة أيضًا الكثير من العمل والوقت والطاقة والتركيز لقيادتها والحفاظ عليها.

بالطبع ، من السهل علينا أن نقدر ثمار شجرة ما ببساطة، مقارنة برعاية جذورها.

يقيس العالم نتائج القادة، وهذا يجعل العديد من القادة يركزون فقط على النتائج والمخرجات، بمعنى أنهم يركزون على ثمرة الشجرة ويتجاهلون الجذور. ومع ذلك، فإننا نعلم أنه إذا ركزت على الثمرة وتجاهلت الجذور، فإن الشجرة تموت. هذا ليس رأيي. هذه هي الحقيقة، ونحن نرى أنها تستنزف في كثير من الأحيان الفرق الرياضية والشركات والمستشفيات والمدارس والكنائس والأسر. إذا كنت تريد الثمرة، يجب أن تستثمر في الجذور. إذا كنت تستثمر في الجذور، فستتلقى دائمًا كمية كبيرة من الثمار . بالطبع يجب عليك تقدير ثمرتك، لكن عليك أن تفعل ذلك مع العلم أنها ببساطة نتيجة ثانوية لمدى رعايتك لجذورك. ثقافتك هي جذورك، وينبغي أن يكون تركيزك على العملية التي تغذي وتنتج الثمرة.

ناقشنا في كتاب "الفوز يبدأ من غرفة تغيير الملابس"، الذي شاركت فى كتابته مع المدرب "مايك سميث"، ناقشنا كيف كان ثاني أفضل مدرب في الدوري، خلف "بيل بيليتشيك" مباشرة، خلال السنوات الخمس الأولى من عمله كمدرب رئيسي لفريق "اتلانتا فالكونز"، لكن خلال الموسمين التاليين، فاز فقط بـ 10 مباريات. ماذا حدث؟ خلال الموسم الخامس، وصل فريق "فالكونز" إلى بطولة "الكأس المحلى لكرة القدم" كانت لعبة المباراة الأخيرة على بعد 10 ياردات من التأهل إلى "بطولة الدوري الوطني لكرة القدم"-"سوبر بول". لقد فشلوا في اللعب وخسروا المباراة، وبعد ذلك أصبحوا مؤسسة تركز فقط على الوصول إلى الـ "سوبر بول".

خلال السنوات الخمس الأولى لـ"مايك" كمدرب عام، ركز فريق الـ "فالكونز" ببساطة على سير العمل والثقافة والروابط وحتى العلاقات في غرفة تغيير الملابس، بما في ذلك جميع الأشياء الصغيرة التي جعلتهم ناجحين. ولكن خلال العامين التاليين، كان الجميع في المؤسسة، بما في ذلك "مايك"، يركزون فقط على المخرجات.

إذا لم يصلوا إلى الـ "سوبر بول"، فسيعتبر هذا الموسم فاشلًا من قِبل وسائل الإعلام وقاعدة المعجبين والكثيرين داخل المؤسسة. كان الضغط على الجميع وشعر به الجميع . يقول "مايك" إنه سمح بذلك لتوجيه الـ " فالكونز " بعيداً عن الأشياء التي جعلت الفريق ناجحًا خلال تلك السنوات الخمس من الفوز. وقال "مايك" إنه قام بعمل سيء للتأكد من أن الأعضاء الجدد في الفريق والموظفين والمؤسسة اعتقدوا أن الثقافة التي عملوا بها صعبة التنفيذ. لقد تعلم الجميع بالطريقة الصعبة التي يمكن أن تتغير بها الثقافة بنفس سرعة الحركة فى لعبة كرة القدم. يقول "مايك" إنه سمح للقوى الخارجية والضغط بإضعاف ثقافتهم. توقف الفريق عن الاستثمار في الجذر ويقول "مايك" إن العالم راقب ذبول شجرتهم.كان درسًا لن ينسى أبدًا.

يجب أن تستمر فى بناء ثقافتك باستمرار:

تعلم "مايك سميث" أن الثقافة لن تحافظ على نفسها. يجب عليك الحفاظ عليها. يجب عليك الاستمرار في بنائها وتعزيزها والعيش فيها وحمايتها والكفاح من أجلها. القادة الإيجابيون لا يعيشون في عالم متفائل دائما. إنهم يفهمون أنه كل يوم توجد قوى تسعى إلى تخريب ثقافتهم ونجاحهم، وبالتالي يعملون بلا كلل للحفاظ على قوتها. كنت أتحدث مؤخرًا في مؤتمر رابطة مدربي البيسبول الأمريكية وكان "كايل ستارك"، المدير العام المساعد "لبيتسبرغ بيراتس"، من بين الحضور. شاركت كيف كان "كايل" مهووسًا بالثقافة ويبحث دائمًا عن طرق لتعزيزها. عندما رأيت "كايل" بعد حديثي، اعتذرت عن قوله إنه مهووس. قال: "هذا جيد. أنت على حق".

أنا مهووس. إنه أحد الأشياء التي ساعدتنا في تحويل هذه المؤسسة من خاسر دائم إلى منافس دائم، وأنا لا أستسلم. سأستمر في الكفاح من أجل البناء على ما بنيناه"

لقد تعلمت من العديد من هؤلاء القـادة العظـماء أنـه يجـب عليـك الاسـتثمار في ثقافتك بهذه الطريقة بحيث تصبح أقوى من جميع القوى التـي تحـاول تخريبهـا. لقـد تعلمت أنه يجب عليك أنت وفريقك تقدير ثقافتك إلى الحد الذي سـتقاتل مـن أجلهـا. لقد تعلمت أنه عندما تنشئ ثقافة تستحق الكفاح من أجلها وتستثمر في موظفيـك إلى الحد الذي يريدون الكفاح من أجل ثقافتك ومن أجل بعضـهم الـبعض، فـإن مؤسسـتك ستكون لديها الحماس والقوة للتغلب على التحديات التي تواجهها وتصبح قوة إيجابية لا يمكن وقفها.

الفصل الرابع

القادة الإيجابيون

يخلقون ويتشاركون رؤية إيجابية

من المهم أن يكون لديك رؤية مقنعة وخطة شاملة، فالقيادة الإيجابية هى توصيل فكرة أن هناك دائماً طريق مفتوح أمامنا نمشي فيه وهى مهمة للغاية لأن هذا هو سبب وجودك هنا فى الأصل، وأن تعرف كيف تحرك المنظمة إلى الأمام أيضًا.

- **آلان مولالي**

القيادة الإيجابية هى كل شيء عن رؤية وخلق مستقبل أفضل وأكثر إشراقا. يتعلق الأمر بالاختراع والابتكار، وخلق، وبناء وتحسين وتحويل التعليم، والرعاية الصحية، والأعمال التجارية، والحكومة، والتكنولوجيا، والزراعة، والتصميم، والمجتمعات، والمدن، والنقل، وفى كل جانب من جوانب حياتنا والعالم الذي نعيش فيه. يسخر البعض عندما يتبادل القادة أفكارًا جريئة وأهدافًا خيالية وأحلامًا مستحيلة على ما يبدو، ولكن الأفكار والخيال والأحلام هي النسيج الذي ينسجه الزعماء الإيجابيون معًا لخلق المستقبل وتغيير العالم.

في وقت ما، كانت حرب النجوم مجرد فكرة في ذهن " جورج لوكاس"، ولكن الآن أصبحت القوات المسلحة أقوى من ذى قبل. كان لدى "جى كى رولنج" رؤية "لهاري بوتر"، وهو الآن أحد المعالم المميزه لمجتمعنا - وهو فى "يونيفرسال ستوديوز" حقيقية ملموسة مثل الأفعوانية تماما. كان لدى "جون إف كينيدي" رؤية لإرسال رجل إلى القمر. رأى "رونالد ريغان" جدار "برلين" ينهار قبل أن ينهار. تخيل " ستيف جوبز" "آى بود" و "آى فون" قبل وقت طويل من إدمان العالم لهما. تصور "أبراهام لنكولن" أمريكا موحدة. كان لدى "مارتن لوثر كينج" حلم المساواة. كان لدى "جورج واشنطن" أفكار عن الثورة والحرية قبل القتال من أجل الاستقلال.

يرى القائد الإيجابي ما هو ممكن وبعد ذلك يأخذ الخطوات التالية لحشد وتوحيد الناس لإنجازه.

يبدأ كل اختراع ومشروع وإبداع وتحول بفكرة وخيال ورؤية لما هو ممكن. يوضح لنا التاريخ أنه إذا كنت تستطيع رؤية شيء ما، فيمكنك إنجازه. إذا كانت لديك رؤية لشىء ما، فإنك تتمتع أيضًا بالقدرة على تحقيقه. يستفيد القادة الإيجابيون من قوة الرؤية ويجدون طريقًا للمضي قدمًا. ولكن من أجل حشد الناس لاتباعك، يجب أن تكون قادرًا على التعبير عن رؤيتك وتوصيلها بطريقة بسيطة وواضحة وجريئة ومقنعة. سواء

كانت عند فورد : "فورد الموحدة"، و "آي بي إم": دعنا نبني كوكبًا أكثر ذكاءً، و "جنرال موتورز" تصميم وبناء وبيع أفضل السيارات في العالم ، و"فييدنج أميركا" أميركا خالية من الجوع، و"جمعية الزهايمر" عالم خالٍ من رؤية مرض الزهايمر، أو "منطقة مدارس فورت بيند" إلهام الطلاب وتجهيزهم لخلق مستقبل يتجاوز ما يمكن أن يتخيله الطلاب، الرؤية بمثابة صرخة، حشد، توحد وإشعال حماس الناس. ليس المقصود أن تكون رواية طويلة مثل الحرب والسلام أو فقرة مليئة بالكلمات الطنانة والمصطلحات التي لا يفهمها أحد أو يتذكرها أو يهتم بها. من المفترض أن تكون بسيطة، لا تنسى، مقنعة، ومثيرة. تذكر أن، "مارتن لوثر كنغ جونيور" قال: "لدي حلم." لم يقل: "لدي خطة استراتيجية أعتقد أنها قد تنجح".

نجمة الشمال "البوصلة":

أخبرني "دوغ كونانت"، الرئيس التنفيذي السابق لـ "كامبل سوب"، أن أهم ما فعله عندما أصبح قائدًا للشركة هو مشاركة الرؤية. قال إنه يشاركها قبل كل اجتماع. سواء كان الاجتماع مجرد عدد قليل من الأشخاص أو المئات الذين تم جمعهم لحضور اجتماع مبيعات، شاركهم هذه الرؤية: أن نبنى شركة الأغذية الأكثر تفرداً فى العالم، لتغذية حياة الناس في كل مكان، كل يوم.

أخبرني أنه واصل تبادل الرؤية وتعزيزها من أجل مواءمة الجميع في الشركة وتوجيههم في الاتجاه الصحيح. لم يتوقف عن قول ذلك بمجرد أن أبعد الشركة عن حافة الإفلاس وإلى الربحية. لقد استمر في مشاركة الرؤية مرارًا وتكرارًا، حيث سمح للجميع بمعرفة أين هم ذاهبون ولماذا كانوا ذاهبين إلى هناك.

إن الرؤية التي يخلقها ويتشاركها القائد الإيجابي تكون بمثابة نجمة الشمال أو "البوصلة" التى ترشد الجميع في مؤسسة إلى الاتجاه الصحيح. يجب على القائد أن يشير

إليها باستمرار، ويذكّر الجميع بأن هذا هو المكان الذي نحن ذاهبون إليه. نعم، كنا هنا بالأمس. نعم، هذا ما حدث في الماضي. ولكن هذا هو المكان الذي نحن ذاهبون الآن. ليس لدينا مجموعة مثالية من الخطط لأن العالم يتغير دائمًا، ولكن لدينا نجمة الشمال التي سترشدنا. ليس لدينا خريطة طريق مثالية، ولكن لدينا طريق مفتوح امامنا ولدينا بعضنا البعض. دعونا نبقي أعيننا على نجمة الشمال ونواصل المضي قدمًا.

مشاركة الرؤية ونجمة الشمال أمر مهم لأن الجميع يحتاج إلى واحدة. الجميع بحاجة إلى شيء ما يأمل فيه ويعمل من أجله. نحن كبشر، لدينا رغبة فطرية في أن نكون عظماء وأن نفعل شيئًا رائعًا. لدينا شوق لتحسين وخلق مستقبل أفضل وأكثر إشراقا، ولكن في كثير من الأحيان الخوف يعيقنا. الإجهاد يضعفنا. العقبات تختبر عزمنا. الشدائد تجعلنا نريد أن نستسلم. إن القائد الذي يتشارك الرؤية وخطوات الطريق القادمة هو تاجر أمل، مؤمن بالمستحيل، بطل ما هو ممكن، ومدرب يرشد فريقه ويلهمه لمواصلة التحسن، ومواصلة التقدم.

تلسكوب و مجهر:

كقائد إيجابي، ستحتاج إلى حمل تلسكوب ومجهر معك في رحلتك، يساعدك التلسكوب أنت وفريقك على مراقبة رؤيتكم واتجاهكم والصورة الكبيرة، ويساعدك المجهر في التركيز على الأشياء التي يجب عليك القيام بها على المدى القصيرلتحقيق رؤيتك الشاملة. فإذا كان لديك تلسكوب فقط، فستفكر في رؤيتك طوال الوقت وتحلم بالمستقبل ولكن لا تتخذ الخطوات اللازمة لتحقيق ذلك. وإذ لم يكن لديك سوى مجهر، فستعمل بجد كل يوم ولكن من المرجح أن تحبطك النكسات والتحديات وتثبطك لأنك ستغفل عن الصورة الكبيرة. تحتاج إلى سحب التلسكوب بشكل متكرر للتذكيرك أنت وفريقك إلى أين أنتم ذاهبون، وستحتاج إلى الاطلاع على المجهر يوميًا

للتركيز على أكثر الأمور أهمية ومتابعة التزاماتك. سوف يساعداك معًا في أخذ فريقك ومؤسستك إلى المكان الذي تريد الذهاب إليه.

أحد التمرينات البسيطة التي أحب القيام بها مع القادة في نهاية محاضراتى هو جعل كل منهم يقوم بتدوين رؤية الصورة الكبيرة لفريقهم والإجراء قصير المدى الذي سوف يركز عليه ليكون قائدًا أفضل. أنت كقائد، يمكنك القيام بهذا التمرين البسيط مع أعضاء فريقك ومؤسستك. ما عليك سوى أن تجعل كل شخص يحدد رؤيته وأحد الإجراءات التي سوف يلتزم بها من أجل تحقيقها.

رؤية دابو سويني:

عملت مع المدرب "دابو سويني" وفريق "كليمسون" لكرة القدم على مدار السنوات الخمس الماضية.

قبل بضع سنوات، أخبرني "دابو" أنه في اليوم التالي لاختياره كمدرب عام مؤقت للفريق، في منتصف موسم 2008، عقد اجتماعًا مبكرًا مع مجلس الأمناء. لم ينم كثيراً في الليلة السابقة وكان لديه الكثير في ذهنه.خلال الاجتماع، قال أحد الأمناء إن رؤيته هي أن فريق "كليمسون" سوف ينشئ برنامجًا يشبه المدارس الأخرى التي تضم أكاديميين رائعين وكرة قدم عظيمة. كان "دابو" متعبًا وأراد أن يقول شيئًا، لكنه ظل يقول لنفسه: "لا تقل ذلك، لا تقله، لا تقله". في النهاية، لم يستطع أن يمنع نفسه. رد "دابو" على الوصي وقال: "سيدي، أنا لا أقصد عدم الاحترام، لكن هذه ليست رؤيتي على الإطلاق. رؤيتي أكبر من ذلك بكثير. رؤيتي هي أننا سننشئ برنامجًا توجد فيه جميع برامج كرة القدم التي ذكرتها على أن تكون على طريقتنا الخاصة. هذه هي رؤيتي ".

في ذلك الوقت، ظنوا على الأرجح أن "دابو" كان مليئًا بالكثير من الكلمات الإيجابية، ولكن كان لديه تلسكوبًا ومجهراً معه في رحلته. في عام 2011، بلور فلسفته

التي من الأفضل أن يطلق عليها معيار "كليمسون". كان كل ما فعلوه داخل وخارج الملعب يتعلق بالتميز وبأنهم الأفضل.بين عام 2011 وكتابة هذا الكتاب، فاز "كليمسون" بما لا يقل عن 10 مباريات كل عام، وجعله يصل للمباراة الفاصلة في البطولة الوطنية لكرة القدم عامين على التوالي، وفاز بها هذا العام.

الأهم من ذلك، في مقال في "وول ستريت جورنال" يتم تصنف جميع برامج كرة القدم على أساس النجاح في الملعب وفي حجرة الدراسة، تم عرض "كليمسون" و"ستانفورد" فقط في الربع العلوي الأيمن من الرسم البياني، مما يعني أنهما مدرستان تتمتعان بأعلى مستوى إنجاز يجمع بين النجاح الأكاديمي وكرة القدم. عندما أطلعني "دابو" على المقالة والرسم البياني، قال إن ذلك كان أكثر شيء يفخر به. كانت هذه رؤيته منذ اللحظة التي تولى فيها الوظيفة، وكان كل يوم يعمل هو ومدربوه وفريقه لتحقيق ذلك.

قصة مضحكة عن هذه الرحلة، هي أنه عندما أصبح "دابو" هو المدرب الرئيسي، طلب جهاز تلفزيون من المدير الرياضي في ذلك الوقت ليوضع فى مكتبه لمشاهدة المباريات والتدرب على بعض اللقطات. أخبره المدير الرياضي أنه ليس في ميزانيته ولا يمكنهم شراؤه. لذلك ذهب "دابو" إلى المتجر واشترى بأمواله الخاصة جهاز تلفزيون لا يزال يستخدمه حتى يومنا هذا. من المؤكد أن شاشات التلفزيون ذات تقنية عالية الآن أكثر مما كانت عليه في عام 2008، ولكن هذا التلفزيون خاص به. بينما كان يلف ذراعيه من حوله بطريقة مضحكة، أخبرني أنه إذا غادر "كليمسون"، فإنه سيأخذ هذا التلفزيون معه. ننتقل سريعا الى عام 2017: حيث قامت "كليمسون" ببناء مرفق كرة قدم بقيمة 55 مليون دولار مع أحدث تقنيات التدريب والإنعاش وغرف قيلولة وممر بولينغ وحمام سباحة وجميع أجهزة التلفزيون التي يريدها "دابو". أفضل مرفق لكرة القدم في العالم هو دليل على قوة رؤية شخص واحد.

كان لدى "دابو"، مثله مثل معظم مدربي الجامعات الكبار، رؤية الفوز بالبطولة الوطنية. عندما وصلت خلال معسكر تدريبي للتحدث إلى الفريق قبل موسم 2015، أعطاني دابو قميصًا مكتوب عليه "أحلم الحلم" وعلى الظهر" 15 من 15 ، 11 يناير 2016". سألته ماذا يعني ذلك؟ قال إنها كانت رؤية له عندما استيقظ من حلم. "لقد حلمت بأننا سنلعب في البطولة الوطنية في 11 كانون الثاني / يناير ونحقق الفوز الخامس عشر على التوالي هذا الموسم. تتمثل الرؤية في الفوز في جميع المباريات الـ 15 التي نلعبها ، ومن ثم 15 من 15" بحلول نهاية الموسم، أدركت أن الشخص نفسه الذي كان جريئًا بما يكفي لصنع تلك القمصان كان جريئًا أيضًا بما يكفي ليقول إنه سيحضر حفل بيتزا في ملعب "كليمسون" لكرة القدم المعروف بـ "ديث فالى" والتى تعنى "وادى الموت" إذا وصل الفريق إلى التصفيات كرة القدم للجامعات.

حسنًا، لقد قاموا بذلك وحضر 30000 شخص لحضور حفل بيتزا. في ذلك الوقت، عندما قال "دابو" أنهم سيشاركون في حفل بيتزا، لم يكن لديه أي فكرة عن عدد الذين سيصلون أو كيف سيطعم الجميع. ولكن كما هو الحال في فيلم "فيلد اوف دريمز"، إذا قمت بإنشائه، فسيأتون. تجمعت مطاعم البيتزا من جميع أنحاء الولاية لتوفير كل البيتزا وكانت حفلة مذهلة.

إذا شاهدت البطولة الوطنية لعام 2015، فأنت تعلم أن "كليمسون" خسر أمام "ألاباما" وفشل في جعل حلم "دابو" حقيقة واقعة. ولكن بعد المباراة جلست في غرفة خلع الملابس وشاهدت عرضًا رائعًا لقيادة إيجابية لن أنسها أبدًا. أخبر "دابو" الفريق أنه فخور بهم وأنهم لم يفعلوا سوى ما يكفي من اللعب للتغلب على فريق جيد مثل "ألاباما". ومضى ليشيد بفريقه وكل ما أنجزوه وشكر الكبار على إرث التميز الذي تركوه. ثم بدأ الحديث عن السنة القادمة وكيف كان متحمسًا للمستقبل. لقد شارك

رؤية عودة اللاعبين وقال "سنعود مرة أخرى العام القادم". وخلال الدقائق القليلة التالية، سحب تلسكوبه وشاركهم ما بدا عليه المستقبل وكل ما كانوا سيفعلونه. كنت في حيرة كبيرة. هنا، قد خسر هو وفريقه للتو البطولة الوطنية، وكان "دابو" بالفعل يلهم فريقه برؤية للمستقبل. في تلك اللحظة علمني أن القادة الإيجابيين، على الرغم من الظروف والعقبات والنكسات، يبقون الرؤية حية ويستمرون في مشاركتها لإلهام الآخرين. أبقى "دابو" الرؤية حية طوال الموسم وأعاد "كليمسون" إلى البطولة الوطنية لعام 2016 للعب " ألاباما " مرة أخرى، ولكن هذه المرة فازوا بلمسات درامية مع نهاية الثانية الأخيرة فى المباراة. تحدث مرة واحدة في العمر، رؤية تحققت، حلم تحقق!

حافظ على الرؤية حية "الميل عشرين":

لفهم أهمية الحفاظ على رؤيتك حية، دعونا ننظر إلى عدائي الماراثون. أقل عدد من العدائين يتركون سباق الماراثون في الميل الأول، ويتركه ثاني أقل عدد من المتسابقين في الميل الأخير. أتوقع أن يغادر كثيرون في الميل الأخير، لأنهم بحلول تلك المرحلة، يكونون قد مضوا مدة أطول ويجب أن يكونوا متعبين جسديًا. لكنهم لا يغادرون لأنهم قريبون جدًا من خط النهاية. إنهم لا يغادرون لأنه يمكنهم رؤية النهاية في الأفق. لديهم رؤية إلى أين هم ذاهبون ويواصلون الجري نحو ذلك. إنه يُظهر قوة العقل والرؤية. يجب أن يستسلم الجسد لكنه لا يفعل ذلك لأن العقل يرى خط النهاية. ترك معظم المتسابقين الماراثون في الميل العشرين. هذا هو المكان الذي تعبوا فيه جسديا واستنزافوا عقليا. لقد ركضوا بعيدا ولا يزال أمامهم طريق طويل. يفقدون رؤيتهم وبالتالي يستسلمون. عندما أتحدث إلى الشركات والمدارس والمنظمات، أشجع المشاركين على الكتابة عن تجربة ميلهم العشرين. لدينا جميعا الميل عشرين. بعد ذلك، أشجعهم على كتابة الكلمات "حافظ على رؤيتك حية " لأنه إذا أبقيت رؤيتك حية،

فلن تتوقف. لن تستسلم. مثل "دابو" ، ستستمر في التقدم وإلهام فريقك على طول الطريق.

اجعل الرؤية تأتي على قيد الحياة:

كنا نتحدث عن الكثير من المفاهيم والأفكار، لكن هدفي من هذا الكتاب ليس مجرد تبادل المبادئ والقصص والفلسفة، ولكن أيضًا تبادل الأفكار العملية التي يمكنك تنفيذها. بهذه الروح، فإن إحدى الطرق البسيطة لتحويل الأفكار والرؤى إلى نتائج تتمثل في إجراء محادثة مع الأشخاص الذين تقودهم. قد تكون قائد 150 شخصًا أو 1500 شخصًا أو 15000 شخصًا، ولكن لأداء هذا التمرين، ستقوم بذلك من خلال تقاريرك المباشرة، وبعد ذلك سيقوم كل شخص تقوده بعمل ذلك بتقاريرهم المباشرة وما إلى ذلك وهكذا. على مدى الفريق والتنظيم. أثناء كل محادثة، تشارك الرؤية وتطلب من كل شخص تحديد معنى ذلك بالنسبة له. لكي تأتي الرؤية إلى الحياة، يجب أن يكون لها معنى بالنسبة لنا.

بشكل فردي. على سبيل المثال، قبل أن أتحدث إلى قادة "بالميتو هيلث" في "كارولينا" الجنوبية، قابلت مجموعة من الأشخاص الذين عملوا في مستشفياتهم وسألتهم عن الرؤية وماذا تعني لهم. ومما يدعو للدهشة أن كل شخص كان قادرًا على تلاوة الرؤية وإخبارنا على وجه التحديد كيف كان لها صدى على المستوى الفردي.

بعد أن يحدد الأشخاص في فريقك معنى الرؤية بالنسبة لهم، اسألهم عن ماهية رؤيتهم الشخصية وكيف يمكن أن تساعد في المساهمة في الرؤية الأكبر للمؤسسة. ثم اطلب منهم كيف يمكنك مساعدتهم في رحلتهم. ماذا يحتاجون منك ليكونوا أفضل ما لديهم؟ أخيرًا، اسألهم كيف يرغبون في تحملهم المسؤولية. إذا كان لديك محادثة صريحة وصادقة مثل هذا مع كل شخص تقوده وتستمر فى التواصل ومناقشة رؤاهم

الشخصية والتنظيمية على مدار العام، فستشاهد رؤية قوية تنبض بالحياة.عندما يعرف الناس كيف يساهمون في رؤية أكبر ويكون لهم غرض أكبر في العمل - ويشعرون بأن مديرهم القائد - المدير يهتم بهم حقًا - يُظهر البحث أن المشاركة تزداد. سوف نتحدث أكثر عن هذا لاحقًا في الكتاب، ولكن الآن نعتبر هذه طريقة رائعة لمشاركة ومناقشة وتقديم الرؤية الى الحياة لشخص واحد فى المرة.

رؤيتي:

أحب التعلم والتحدث عن قوة الرؤية لأنها هى التى دفعتني للتغلب على جميع العقبات التي واجهتني والقيام بالعمل الذي أقوم به الآن. في عام 2005 كنت على متن طائرة متجهة إلى "بورتلاند" بولاية "أوريغون" للمشاركة فى بعض المحاضرات. كنت منشغلاً بالحديث والتفكير في مدى استنزاف مجهودى بسبب المطاعم الثلاثة التي أملكها. أثناء قراءة مجلة، صادفت مقالًا بعنوان "كيف تعرف متى تبيع مشروعك التجارى"، واعتقدت أنه ربما حان الوقت لبيع المطاعم. في طريقي إلى المنزل، قرأت مجلة مختلفة تمامًا وصادفت مقالًا بعنوان "كيف تثمن مشروعك التجارى عند البيع". لم أكن أعتقد أنه كان من قبيل الصدفة، لذلك عندما دخلت باب منزلي، أخبرت زوجتي أن الوقت قد حان لبيع المطاعم. كانت الإشارات واضحة. سأعمل ما أحب وأركز 100٪ من وقتي وطاقتي على الكتابة والتحدث. لم تكن زوجتي متحمسة ومتفائلة. سألت عما سيحدث إذا لم ينجح الأمر. كنت أقوم ببعض المحاضرات فقط في الشهر، ولم يكن لديّ كتاب ذو مبيعات عالية، وبالتأكيد لن نصبح أغنياء من بيع المطاعم. يمكننا أن نقوم بالإنفاق لمدة عام أو عامين، لكن إذا لم تنجح الكتابة والمحاضرات، فماذا؟! قلت لها لا يوجد خيارات أخرى. بطريقة ما، سينجح الأمر. ثم وُلِدَت رؤيتي. كنت مقدما على إلهام وتحفيز أكبر عدد ممكن من الناس، شخص واحد فى المرة الواحدة.

بعد ستة أشهر من بيع المطاعم، كنت أمشي وأصلّي لأن الكتابة والمحاضرات لم يكونا على ما يرام، لقد كُنت مليئاً بالخوف والشك. عندها جاءت فكرة كتاب "حافلة الطاقة". عندما عدت إلى المنزل ركضت إلى الطابق العلوي إلى منزلي وبدأت الكتابة. بعد ثلاثة أسابيع ونصف، أصبح عندى نسخة مكتوبة من الكتاب أرسلتها للناشرين، والتي رُفضت من أكثر من 30 ناشراً. أخبرني الوكيل الذي وجدته أنه ينبغي عليّ التفكير في التخلي عن العثور على ناشر وأن أنشر الكتاب ذاتيًا. في تلك الأيام، لم يكن النشر الذاتي كما هو عليه الآن، لذلك شعرت بأن هذا الطريق وكأنه خيبة أمل.

فكرت في الاستسلام، لكنني لم أستطع. كان لدي رؤية وظللت أفكر فيها. بعد بضعة أسابيع، بينما كنت جالسًا في "بارنز أند نوبل" وأحلم بأن يكون كتابي على الرف، رأيت العديد من الكتب التي نشرها "جون وايلي" وأولاده وأدركت أننا لم نرسل نسخة من الكتاب إليهم بعد. طلبت من الوكيل إرسالها إليهم، وهو ما فعلته، وهبط على مكتب "شانون فارجو". كانت "شانون" تعمل فقط لبضعة أشهر لكنها قرأت الكتاب وقررت أنها تريد نشره. اتضح أن لديها أفضل صديق مع زوج يدعى "جورج"، اسم الشخصية الرئيسية، كما أنها كانت تحب القصة. أتذكر أنني تلقيت المكالمة بأنهم سينشرونها. لقد كانت حقًا واحدة من أفضل لحظات حياتي. قال الناشر إنهم لن يعطوني الكثير من المال مقدمًا لكن يمكنهم نشره في غضون ستة أشهر. كنت أكثر من متحمس لأنني لم أهتم بالمال. أردت فقط أن يخرج هذا الكتاب للنور حتى أتمكن من العيش وتبادل رؤيتي.

عندما صدر الكتاب كان من المدهش أن يحرز نجاحا كبيرا في كوريا الجنوبية. كان من أفضل عشرة كتب مبيعا هناك، لكن لا توجد مكتبة واحدة في الولايات المتحدة أخذته. تم اختبار رؤيتي. قررت الذهاب في جولة في 28 مدينة لمشاركة الرسالة حول

الكتاب، على أمل أن أكون مصدر إلهام وطاقة لأكبر عدد ممكن من الأشخاص، شخص واحد في المرة الواحدة.

لقد وضعت خطة للجولة، وسافرت عبر البلاد، وعدت تدريجيا إلى "فلوريدا"، مدينة واحدة في كل مرة. استدعى صديقي "دانييل ديكر" ، الذي لا يزال شريكي التجاري، محطات الإذاعة والتلفزيون المحلية قبل أيام قليلة من وصولي إلى كل مدينة وحاول تسجلى في برامجهم. لقد خططنا لتوقيع كتاب أو التحدث في مكتبة محلية أو مقهى في كل مدينة. بصراحة لم يكن لدينا خطة ناجحة وفعالة، ولكن كان لدينا صخب ونشاط كبيرين. قلنا إنني معروف عالميًا، وهذا صحيح لأنني كنت أفضل بائع في كوريا الجنوبية، ولحسن الحظ، تمكنت من الحصول على مجموعة من البرامج التلفزيونية والإذاعية المحلية، لكن عدد قليل فقط من الناس حضروا إلى ندواتى. كان لدينا خمسة أشخاص في مدينة واحدة. عشرة أشخاص في مدينة أخرى. كان لدينا حشد كبير من 20 إلى 30 شخصًا في عدد قليل من المدن، وكان الإقبال الأكبر حوالي 100 شخص في "دي موين، أيوا". أعتقد أنهم حضروا لأنهم ظنوا أن "جيف جوردون"، سائق "ناسكار"، كان قادمًا.

الجولة لم تكن سهلة. كان لدي طفلان صغيران في المنزل مع زوجتي واشتقت إليهم كثيرا. سرت آلاف الأميال عبر الصحراء وحقول الذرة والجبال، ومرضت على طول الطريق في "كنساس ونبراسكا". لحسن الحظ، تمكن "جيم فان آلان" ، متدرب جامعي في ذلك الوقت، والذي أصبح الآن مدربًا رائعًا ومتحدثًا وقائد ورشة عمل لشركتي، من اصطحابى مع كتابى "حافلة الطاقة" لبضع مدن بينما أنا استمتع بالنوم واسترد عافيتى. لقد أعطيت كل ما أملك في تلك الجولة وركزت على إلهام وتحفيز أي شخص جاء لرؤيتي. كان الشيء المثير للاهتمام هو أنني قابلت مدير مدرسة في مدينة ما، وأدى ذلك إلى عقد محاضرات في تلك المدرسة.

قابلت رجل أعمال وهذا يؤدي إلى عقد محاضرات في شركة ما. قابلت مدرباً يقـودني إلى التحدث إلى أول فريق رياضي محترف. لم يكن لدي خطة رائعة، لكن رؤيتـي أبقتنـي مستمراً، وأدت إلى العديد من العلاقـات الكبـيرة مسـتمرة حتـى يومنـا هـذا. بعـد عشر سنوات، ما زالت رؤيتي تبقيني مستمراً. هذا هو السبب في أننـي كتبـت هـذا الكتـاب، عملت "الجامعة الإيجابية"، وبـدأت برنـامج "حافلـة الطاقـة" للمـدارس، حيـث تتمثـل مهمتنا في تحويل السلبية السائدة في التعليم إلى إنشاء ثقافات مدرسية إيجابية وتطوير قادة إيجابيين "الكبار والطلاب على حد سواء". لقـد جربـت قـوة الرؤيـة في حيـاتي وأنـا أعلم ما هو ممكن عندما تراها وتعمل عليها. أنا لا أخبرك قصتي، كي تنبهر بي. أنا أقول ذلك كي تنظر داخل نفسك وتبحث في العالم وتعرف أنـك تمتلـك أعظـم قـوة في الكـون: القدرة على رؤية مستقبل إيجابي وخلقه.

الفصل الخامس

القادة الإيجابيون يقودون بتفاؤل وإيجابية وإيمان

السمة الأكثر أهمية للقائد هي التفاؤل

"بوب إيجر"، الرئيس التنفيذي لشركة ديزني

يُظهر البحث أن التفاؤل ميزة تنافسية، لكننا لسنا بحاجة إلى بحث لإخبارنا بما نعرفه بالفعل. فى النهاية، إذا كنت لا تؤمن برؤيتك وإلى أين أنت ذاهب، ولست متفائلاً بأنك ستصل إلى هناك، فسوف تكون مثل الكثيرين الذين يستسلمون قبل بلوغ هدفهم وحلمهم. إنهم يستسلمون بسبب الصراع والسلبية والإحباط والشدائد والخوف والرفض والرافضين والظروف التي يبدو أنها لا يمكن التغلب عليها. يستسلمون لأنهم لا يملكون التفاؤل والإيجابية والإيمان لمواصلة المضي قدمًا. لكن ليس عليك الاستسلام، ليس عليك تسوية الوضع الراهن، بل يمكنك رؤية مستقبل أفضل وأكثر إشراقًا، والعمل على إنشائه. هل تتذكرني أتحدث عن "ريك هندريك" في الفصل الثالث؟ إنه الرجل الذي بنى كلاً من مجموعة "هندريك أوتوموتيف" كأكبر مجموعة وكلاء مملوكة للقطاع الخاص في الولايات المتحدة وحول "هيندريك موتورسبورتس" إلى أكثر منظمة تفوز فى السباقات فى العصر الحديث. حسنًا، ربما لن تفاجأ بمعرفة أنه يعتبر التفاؤل مفتاحه الأول للنجاح؛ يأتي الإيمان في المرتبة الثانية والسلوك فى المرتبة السادسة والحماس فى المرتبة العاشرة. التفاؤل والإيجابية والإيمان هم الوقود الذي يحتاجه القادة الإيجابيون لمواصلة التقدم ودفع النتائج.

عندما كانت "دونا أوريندر" النائبة الأولى لرئيس التطوير الاستراتيجي لرابطة لاعبي الجولف للمحترفين "بى جى ايه"، ساعدتهم "أوريندر" في صياغة طريق جديد للتقدم للأمام، وأطلقت بطولات جديدة، كما طورت مصادر لإيرادات لم تكن موجودة من قبل، ونفذت أفكارًا ومبادرات مبتكرة، كما زادت بشكل كبير عائدات التلفزيون ونمت شعبية اللعبة. كيف فعلت ذلك؟ بصفتها عضو لجنة اتحاد كرة السلة الأمريكي للمحترفين، وبنفس الطريقة عملت على رفع وتحويل ونمو شعبية كرة السلة للسيدات. تقود "أوريندر" بتفاؤل ولديها نظام لبناء الإيمان الجماعي في فريقها والمنشأة ككل. عندما أصبحت عضوة بالاتحاد، كان هناك الكثير من السلبية بين من يعملون هناك، كان هناك شعور بأن لا أحد يهتم بكرة السلة النسائية وقلة الإيمان بأن المؤسسة



يمكن أن تكون ناجحة. لكن "أوريندر" رأت الرغبة والتفاؤل لدى المدربين واللاعبين، وكانت تؤمن بهم وبمستقبل الاتحاد النسائي لكرة السلة.

حددت "أوريندر" المؤمنين بمستقبل الاتحاد، ومن ثم بدأت فى بناء نظام إيمانى متفائل من حولهم. وفى المستوى التالى أظهرت لهم الأدلة على صحة الفكرة والنجاحات المبكرة المتوقعة وجعلتهم يُقدمون على تأييدها والإيمان بمستقبل الاتحاد. وركزت على نجاح واحد في كل مرة. قالت: "يجب أن تمنح الناس فرصاً ليقولوا نعم. سينضم البعض بشكل كامل بناء على ما تقوله، والبعض يحتاج إلى أن توضح له أكثر". بالنسبة لأولئك الذين ما زالوا لا يؤمنون، كان عليها مساعدتهم على المغادرة،

وإعلامهم بأنهم لم يكونوا في المكان المناسب. قالت "أوريندر": "أنا أؤمن دائمًا بما هو ممكن. ما من مشكلة إلا ولها حل. غالبًا ما تكون هناك إجابات متعددة وعليك العثور على أفضل الإجابات. هذه ليست إيجابية مفرطة. يجب ألا تكون إيجابيا فحسب، بل فعّال أيضًا. يمكن أن تكون إيجابيا ولكنك لست فعّالاً. فالأمر يتعلق بتحديد أعلى وأفضل استخدام لطاقتك. بمجرد أن تقرر الطريق إلى الأمام، فإنك تنفذ ".

من الصعب أن تجد شخصًا يجسد قوة التفاؤل والإيمان أكثر من "مارفا كولينز". بعد أن شعرت بالإحباط من البيروقراطية وعدم كفاية التدريس في التعليم العام، بدأت في عام 1975 مدرستها الابتدائية الخاصة، ومدرسة "ويست سايد" الإعدادية، في "جارفيلد بارك"، وهو حي فقير في "شيكاغو". وهناك قامت بالتدريس للأطفال، الذين تم تصنيف الكثير منهم بطريقة خاطئة على أنهم "غير قادرين عن التعلم"، علمتهم القراءة والكتابة ودراسة الأدب الكلاسيكي. قال النظام إنهم لا يستطيعون التعلم، لكن "كولينز" اعتقدت أنه من خلال الانضباط والبناء والعمل الجاد والتعزيز الإيجابي، يمكنهم ذلك، وكثير من طلابها السابقين يقولون أنها ألهمتهم للإعتقاد بذلك أيضًا. كانت تضع يدها غالبًا تحت ذقنهم، وترفع رؤوسهم للأعلى، وتقول: "أنت رائع". قال أحد تلاميذها عندما تستمر في سماع أنك رائع، تبدأ في تصديق ذلك.

قام البرنامج التلفزيوني "60 دقيقة "بعمل عرض خاص على "كولينز" وجلب بعض من طلابها السابقين مرة أخرى لجمع شملهم. كثير من أولئك الذين قيل لهم أنهم يعانون من صعوبات في التعلم أصبحوا الآن معلمين ومحامين ومديرى مبيعات وخريجين جامعيين ناجحين. إنهم دليل حي على قوة القائد الإيجابي الذي آمن بهم وكان متفائلاً بمستقبلهم.

صدق وسترى:

غالبًا ما يقول الناس أنهم سيصدقون ذلك عندما يرونه. ولكن من أجل رؤية النتائج، عليك أن تصدق أنها ممكنة.كان "وليام براتون" مفتش شرطة مدينة "نيويورك" برئاسة العمدة "رودي جولياني" خلال التسعينيات، عندما كانت المدينة تعاني من مشكلة جريمة كبرى. قال كثيرون إنها مشكلة ميؤوس منها ولا يمكن حلها، لكنهما حلوها. بعد سنوات، سُئل "براتون" كيف فعل ذلك؟ قال إنه التقى بشكل فردي مع رؤساء كل من الأحياء الخمسة وسأل كل واحد منهم بنفس السؤال، "هل تعتقد أن الجريمة يمكن أن تقل في منطقتك؟" قال ثلاثة من الرؤساء لا واثنان قالوا نعم. قال "براتون": "لسوء الحظ، اضطررت إلى إقالة ثلاثة أشخاص في ذلك اليوم. لماذا تلعب اللعبة إذا كنت لا تعتقد أنك تستطيع الفوز؟ "

واجه "دوغ كونانت" تحديا مماثلا عندما أصبح الرئيس التنفيذي لشركة "كامبل سوب". في الوقت الذي كانت شركة الحساء الشهيرة على الأرجح تتجه نحو الإفلاس أو على وشك أن تشتريها شركة أخرى. قال "كونانت" إن أحد الأشياء الأولى التي اضطر إلى فعلها بعد تقييم النشاط التجاري، هو طرد 300 مدير من أكبر 350 مدير من الشركة لأن هؤلاء القادة لم يعتقدوا أن "كامبيل سوب" يمكن تغييرها.

لذلك كان عليه أن يحل محلهم مديرون متفائلون من شأنهم أن يساعدوا في تحول الشركة. معًا ركزوا على رؤيتهم الجديدة، وخلقوا قوة عاملة وثقافة منخرطة للغاية، وأنتجوا تحولًا ملحوظًا.

إذا لم يكن لديك الإيمان، فلا يمكنك مشاركته :

يُرجى العلم أنني لا أقول بأنه يتعين عليك كقائد إقالة كل المتشائمين. ما نجح مع "وليام براتون" و "دوغ كونانت" قد لا ينفع الجميع.

لكل شخص وضعه الخاص. أننى أقدم فقط أمثلة توضح أهمية تفاؤل القائد وإيمانه في التغلب على التحديات وتعديل المواقف السلبية التي تبدو ميؤوس منها. الحقيقة هي أنه إذا لم يكن لديك تفاؤل وإيمان، فلن تتمكن من مشاركتهما مع الآخرين، كما لا يمكنك تحويل فريقك ومؤسستك عن طريقهما. يبدأ الأمر من عندك أولاً. فقبل أن تنظر إلى أي شخص آخر في فريقك وفي مؤسستك، انظر إلى المرآة واسأل نفسك: هل أنت قائد إيجابي؟ هل لديك الإيمان بذلك؟ هل انت متفائل؟ هل تغذي الآخرين بالإيجابية التي يحتاجونها للنجاح؟ ربما أنت مثلي، لست إيجابياً بالفطرة. ربما يجب عليك أن تعمل على ذلك. والخبر العظيم هو أنه يمكنك أن تغرس ذلك فى نفسك. يمكنك أن تصبح أكثر إيجابية. يمكنك باعتبارك قائداً، تغذية نفسك بالإيجابية حتى تتمكن من مشاركتها مع الآخرين.

إطعام الكلب الإيجابي :

في كتابي "الكلب الإيجابي"، "مات" و "بوبا" هما كلبان يعيشان في ملجأ. "مات" هو كلب سلبي حقا. "بوبا" هو كلب إيجابي يُعلم "مات" درسًا مهمًا.

يقول "بوبا"، أننا جميعًا لدينا كلبان بداخلنا. لدينا كلب سلبي وكلب إيجابي، وهما يتشاجران طوال الوقت. يسأل "مات" "بوبا"، من الذي يفوز في القتال، يرد عليه "بوبا"، "الشخص الذي تطعمه أكثر، لذا أطعم الكلب الإيجابي" اعتمدت هذه القصة على قصة قديمة عن ذئبين، لكن سواء كنا نتحدث عن الذئاب أو الكلاب أو البشر، فالكل بداخله معركة دائرة بين الإيجابي مقابل السلبي، تدور كل يوم، كل لحظة، وكل موقف يقدم لنا فرصة لرؤية وتجربة الإيجابي أو السلبي.كل يوم يمكننا إطعام الكلب الإيجابي أو الكلب السلبي بداخلنا، وأيا كان الكلب الذي نطعمه، فإنه ينمو. لذا، إطعام الكلب الإيجابي.

تحدث مع نفسك:

حقق الدكتور "جيمس جيلز" الإنجاز الرائع المتمثل في إكمال سباق "الترياثلون [سباحة - جرى - ركوب درجات]" المزدوج "سباقان ترياثلون متتاليان مع استراحة لمدة 24 ساعة فقط". أكثر ما يلفت النظر هو أن "جيلز" أكمل سباق "الترياثلون" المزدوج ست مرات، وآخر مرة قام فيها بذلك كان عمره 59 عامًا.عندما سُئل كيف فعل ذلك، قدم أفضل نصيحة سمِعت بها على الإطلاق. قال: "لقد تعلمت التحدث مع نفسي بدلاً من الاستماع إلى نفسي". لقد حفظ الكتاب المقدس ويقرأه بنفسه عندما يحتاج إلى دفعة. تابع "جيلز"، "إذا كنت أستمع لنفسي، أسمع كل الأسباب التي تجعلني أستسلم. أسمع أنني متعب للغاية، وكبير السن، وأضعف من أن أفعل ذلك. ولكن إذا تحدثت مع نفسي، يمكنني أن أعطي نفسي التشجيع والكلمات التي أحتاج أن أسمعها لكي أستمر في الجري وإنهاء السباق. "إنها نفس الطريقة مع الحياة. في كثير من الأحيان نستمع إلى أنفسنا ونسمع كل الشكاوى والشك الذاتي والخوف والسلبية التي تؤدي إلى التعاسة والفشل والأهداف التي لم تتحقق. ولكن لمجرد أن لديك فكرة سلبية لا يعني أن عليك أن تصدق ذلك.

العديد من أفكارك السلبية تأتي من الخوف، والحقيقة هي أن الخوف كذاب. لقد تعلمت أنه بدلاً من الاستماع إلى الأكاذيب السلبية، يمكننا اختيار تغذية أنفسنا بالحقيقة الإيجابية. يمكننا أن نقول الحقيقة بدلاً من الأكاذيب ونملأ أنفسنا بالكلمات والأفكار والعبارات والمعتقدات التي تمدنا بالقوة والقدرة للتغلب على تحدياتنا وخلق حياة ومهنة وفريق غير عاديين. مهما كان طريقك، فما عليك سوى الاستمرار في الجري والبقاء إيجابيًا والتحدث إلى نفسك "بدلاً من الاستماع إلى نفسك" وتأكد من أنك تحتفل وترفع يديك في الهواء عندما تصل إلى هدفك!

كيف تنظر الى الموضوع ؟

هناك طريقة أخرى نطعم بها الكلب الإيجابي من خلال وجهات نظرنا وكيف نرى العالم. على سبيل المثال، في فصل الربيع زرت وتحدثت مع العديد من فرق البيسبول الكبرى في الدوري، وظللت أسمع من اللاعبين والمدربين أن لعبة البيسبول "لعبة الإخفاق". حقاً، حتى أشهر اللاعبين لن ينجح في الحصول على هدف مرتين من ثلاث مرات. وسوف يخفق معظم اللاعبين في الحصول على ثلاثة أهداف من أصل أربع مرات. سوف يُفوت الرامي الضربات؛ سيرتكب المدافعون أخطاء. نعم، لعبة البيسبول هي لعبة يخفق فيها الناس كثيراً. لكنني رأيت ذلك بطريقة مختلفة، وعندما تحدثت مع الفرق، عرضت وجهة نظر مختلفة. قلت: " لا أعتقد أن لعبة البيسبول هي لعبة إخفاق. أعتقد أنها لعبة فرص!" بغض النظر عما حدث في آخر لعبة أو جولة أو رمية، سيحصل اللاعبون على فرصة لجعل اللعبة التالية رائعة .على حد تعبير "بيب روث"، "كل ضربة تقربني من الهدف ". إنها نفس الطريقة مع الحياة. أي شخص يسعى لشيء ذي قيمة، سوف يفشل ويفشل في كثير من الأحيان.

لكن عندما أنظر إلى الوراء أدركت أنني لم أخفق، لقد كنت آخذ في النمو. لم أخفق، لقد نضجت. لقد تعلمت أنه يمكنك التعمق في الماضي أو التطلع إلى جعل الفرصة التالية رائعة. يمكنك أن ترى الحياة على أنها لعبة إخفاق أو لعبة فرص. يتوقف الأمر على كيف تراه أنت.

أخبر نفسك قصة إيجابية:

عندما تحدث أحداث مأساوية مثل أحداث 11 سبتمبر أو تفجير "أوكلاهوما سيتي" أو الهجمات على "ماراثون بوسطن"، فلدينا حرية الاختيار في الرواية التي نرويها بعد الحدث. يريد الإرهابيون منا أن نروي قصص الخوف والمعاناة واليأس. ومع ذلك،

قـرر سـكان "نيويـورك" و "أوكلاهـما" و "بوسـطن" أن يخـبروا أنفسـهم والعـالم بروايـة مختلفة تمامًا. لقد أخبروا قصص القوة والمثابرة والتمسـك بالشـجاعة والإيمـان والوحـدة والمحبة. هذا مهم لأن القصص التي تحكيهـا لنفسـك تحـدد كيفيـة الـرد عـلى الشـدائد وكيف تعيش حياتك. عندما نـجا "تشارلي إبيرسول"، منتج تلفزيوني، مـن حـادث تحطـم طائرة قتل شقيقه الأصغر، كان أول ما أخبرته والدته به هو: "يُسمح لك بالحزن ولكن لا يمكنك أن تكون حزينا ومجنونا. يجب أن يكـون لـديك غـرض مـا، و أن تحـول هـذا إلى شيء جيد ". وقال "ابروسول" أن وجهـة النظـر هـذه غـيّرت حياتـه. واصـل بيـع شركتـه، وتخلى عن كل ما كان يفعله، وركز فقط على الأشـياء التـي أحبهـا - والتـي أدت بـه إلى إنتـاج بـرامج تلفزيونيـة وأفـلام وثائقيـة مُلهمـة. سـواء في التلفزيـون أو الحيـاة النـاس يخفقون. أولئك الذين يرون أنفسهم كضحايا يبقون في الأسفل. لكن أولئك الـذين يـرون أنفسهم أبطالًا يتعـافون، وهـم مسـلحون بالتفـاؤل والشـجاعة والإيمـان، يمضـون قـدماً ويتخذون إجراءات لخلق مستقبل أفضل وأكثر إشراقًا.

القصة التـي نرويهـا لأنفسـنا تحـدد الحيـاة التـي نعيشـها. في أحـد كتبـي المفضـلة، "مليون ميل في غضون ألف عام"، يروي المؤلف "دونالد ميلر" قصة صديق كانـت ابنتـه المراهقة تتمرد، وتتعاطى المخدرات، وتواعد نوع سيء من الرجال. قرر الأب أنه بحاجة إلى التوقف عن الصراخ فى ابنته، وبدلاً من ذلك كان بحاجة إلى إنشاء قصة مختلفة عن حياتهـا. لقـد عقـد اجتماعـًا عائليًـا حيـث شـارك في جمـع الأمـوال وبنـاء دار للأيتـام في المكسيك. في البداية اعتقدت عائلته أنه فقد عقله، لكنهم احتشدوا جميعًا وراء الفكـرة. حتى إن ابنته كانت متحمسة للذهاب إلى المكسيك ومقابلة الأطفال هناك ونشر الصـور على موقعها على شبكة الإنترنت. بعد بضعة أشهر، عندما رأى "ميلر" صديقه مرة أخرى، علـم أن كـل شيء قـد تغـير نحـو الأفضـل. كانـت عائلتـه تعـيش قصـة أفضـل.

انفصلت ابنته مع صديقها بعد أن أخبرها بأنها سمينة للغاية. قال الأب، "لا توجد فتاة تلعب دور البطلة في قصتها وتواعد رجل يستغلها. إنها تعرف من هي. لقد نسيت فقط لفترة قصيرة. "

أولئك الذين يدرسون صناعة الأفلام يعرفون أن الشخصية الرئيسية في كل فيلم رائع تريد تحقيق شيء ما، ولكن يجب التغلب على الشدائد والصراع من أجل الحصول عليها. وأولئك الذين يدرسون الحياة يعرفون أنها تعمل بنفس الطريقة. سواء كنت ترغب في بدء عمل تجاري أو إنشاء فريق فائز أو تربية أطفال رائعين أو توفير مياه شرب آمنة في إفريقيا أو مساعدة المشردين أو إيجاد علاج لمرض السرطان أو تعليم الأطفال أو إنشاء عالم أكثر هدوءًا، ستكون المحنة والصراع جزءًا من قصتك وأنت تسعى جاهدة لتحقيق هدفك. ولكن عندما تضرب المحن، يمكنك اختيار إخبار نفسك والعالم بقصة إيجابية والعمل بحماس لإنشاء نتيجة إيجابية.

تحدي أو فرصة:

يمكنك أن تقول لنفسك قصة إيجابية من خلال النظر إلى الأحداث في حياتك كفرصة بدلاً من التحدي. كانت هناك دراسة بريطانية لـ 500 شخص جذاب، بدا أنهم يمتلكون كل شيء - الثروة والعلاقات والمهن الرائعة والسعادة. عندما درس الباحثون هؤلاء الأشخاص المحظوظين، فوجئوا عندما اكتشفوا أن كل واحد منهم تعرض لسوء الحظ في حياته. ظاهرياً، بدا وكأنهم عاشوا حياة مثالية، لكن كل واحد منهم واجه تحديات ومحن وصعوبات. ومع ذلك، على الرغم من التحديات المختلفة فقد اشتركوا جميعًا في نفس الخاصية. لقدحوّلوا جميعاً سوء حظهم إلى حظ أوفر. في خضم كفاحهم، بحثوا عن فرص ووجدوها. كقائد، يجب أن تتذكر أن الأحداث ستحصل، التحديات سوف تأتي في طريقك. مهمتك ليست أن تتعثر في الوحل. أو أن

تغرق في شبر ماء. بـل ابـق رأسـك مرفوعـا. وابحـث عـن الفرصـة والخـير الـذي يـأتي في طريقك.

أجرت مؤسسة "جالوب" دراسة حيث طلبوا من الناس تسمية أفضل وأسـوأ حـدث في حياتهم. وجدوا أن هناك علاقة تقدر بـ 80% بين الحدثين "الأفضل و الأسوأ". غالبًا ما يؤدي أسوأ حدث في حياتنا إلى الأفضل، إذا بقينـا إيجـابيين، ثبتنـا المسـار، واسـتمرينا في التقدم.

سمك القرش أو سمكة ذهبية:

كقائد، وجهة نظرك مهمة للغاية لأن رؤيتك للعالم والأحداث تحدد العالم الذي تـراه وكيف تستجيب له.

في كتابي "سمكة القرش والسمكة الذهبية"، أعرض كيف تسير موجات التغيـير دائمًـا في طريقنا، وعندما تضرب الموجة، يكـون لـدينا خيـار. يمكننـا مقاومـة التغيـير أو يمكننـا ركوب الموجة إلى مستقبل ناجح. يُظهر البحـث أن الأشـخاص والشركـات التـي ازدهـرت خلال فترة الركود الكبير هـم الـذين تبنـوا التغيـير. وبـدلاً مـن أن يكونـوا مثـل السـمك الذهبي وينتظرون أن يتغذوا كما هو الحال في الأيام الأولى الجيـدة، فقـد تبنـوا التغيـير وبحثوا عن فرص لإيجاد المزيد من الطعام. كان العامل الرئيسي في نـجاحهم هـو وجهـة نظرهم، وكيف رأوا التغيـير الـذي كـانوا يعـانون منـه. أولئـك الـذين رأوا أنـه أمـر سيء وقاوموا سحقتهم الموجة. أولئـك الـذين رأوا أنـه أمـر جيـد وفرصـة ركبـوا الموجـة نحـو مستقبل أفضل. تحدثت مؤخرًا عن النجاح من خـلال التغيـير مـع جميـع قـادة الشركـة التي تمتلك الكثير من محطات الأخبار المحلية. كان هناك الكثـير مـن الخـوف ومقاومـة التغيير الذي يحدث وكيف يستهلك النـاس الأخبـار المحليـة فى الوقـت الحـاضر، وكيـف سيستهلكونها في المستقبل. أما الآن يدرك القادة أن التغيير يشق طريقهم ، شئنا أم أبينا،

وإذا تبنوا التغيير ووجدوا نماذج أعمال جديدة فسوف يزدهرون بسبب ذلك. إنهم الآن أسماك القرش ومستعدون لمواجهة موجات التغيير وتجربة محيط الاحتمالات.

فكر كالمبتدئ:

لقد تحدثت على مر السنين إلى العديد من المؤسسات والقادة الذين أصيبوا بما أسميه لعنة التجربة. حيث يملائهم الحنين للأيامهم الأولى الجيدة، ويشكون من سوء الأحوال، وغير راغبين في التغيير. لقد سمحوا لخبراتهم السابقة، سواء كانت جيدة أو سيئة، أن تؤثر على حاضرهم ومستقبلهم.

لقد رأيت هذا كثيرًا في الشركات العقارية خلال فترة الركود الكبير عندما جئت لتجديد نشاطهم وتعزيز الروح المعنوية. قبل حديثي معهم، كانت الشركات غالباً ما تمنح جوائز لأفضل المديرين، وأدركت أن الكثير من الناشئين كانوا يفوزون بهذه الجوائز. لقد صدمني أن العديد من القدامى بكل خبراتهم العظيمة هزهم الاقتصاد لدرجة أنهم أصبحوا أسماك ذهبية بدلاً من أسماك القرش. لقد سمحوا للخوف بأن يشلهم، والظروف بأن تقيدهم. كانوا يشكون من الاقتصاد بدلاً من خلقه. كان لديهم لعنة التجربة وكان الترياق هو جعْلهم يفكرون مثل الناشئين مرة أخرى. الناشئون ليسوا مرضى بالرفض أو الأفتراضات السلبية أو التجارب السابقة. بل إنهم يجلبون المثالية والتفاؤل والحب لعملهم. إنهم لا يركزون على ما يقوله الجميع أنه مستحيل. بدلا من ذلك، هم يعتقدون بملء أعينهم أن أي شيء ممكن. الناشئون يجلسون، ويعملون بجد، ويبقون إيجابيين، ويعيشون بلا خوف، وهم بسطاء بدرجة كافية لتحقيق النجاح. الناشئون ليس لديهم خبرة. ولا يعرفون كيف كانت الأمور. ليس لديهم اضطلاع على أيام أولى جيدة. بدلاً من ذلك، فهم ينشئون أيامهم الجيدة في الوقت الحالي. بغض النظر عن مقدار الخبرة التي اكتسبتها أنت وزملاؤك القادة، أود

أن أشجعكم على أن تجعل خبرتك نعمة وليست نقمة. دع تجربتك تزودك بالخبرة ودع عقلك الصاعد يغذيك بالتفاؤل والعاطفة. انصح الناشئين لأنهم، على الرغم من كل جهدهم وطاقتهم، يرتكبون أخطاء. ومع ذلك، دعهم يعلمونك كيفية رؤية العالم من خلال عيونهم. فكر مثل الناشىء، وانس الماضي، واخلق أيامك السابقة الجيدة الآن.

هزيمة "مورفي ":

أنا متأكد من أنك سمعت عن قانون "مورفي"، أليس كذلك؟ كل شيء تتوفرت له إمكانية أن يسوء فإنه سوف يسوء - وعادة في أسوأ وقت ممكن. لسوء الحظ، يبدو أن قانون "مورفي" يرهق الكل كثيرًا، وعندما تحدث سلسلة من الأشياء السيئة، يمكن أن يقودك ذلك إلى توقع حدوث المزيد من الأشياء السيئة. بدلاً من الأمل في الأفضل، تبدأ في توقع الأسوأ والتصرف وفقًا لذلك. إن مدرب كرة القدم الأمريكية، "جوس برادلي"، أحد أكثر القادة إيجابيةً الذين قابلتهم على الإطلاق، أخبرني بطريقة رائعة يساعد بها فريقه على التعامل مع الأحداث السلبية "مثل اعتراض قوى، عقوبة، إصابة، سوء الأحوال الجوية، إلخ." وتجنب عقلية الضحية التي يمكن أن تصاحبهم. يخبر "جوس" فريقه عن هذا الرجل الخيالي المدعو "مورفي"، الذي سُمي القانون على اسمه. إن "مورفي" هو شخص أحمق يريد أن يدمر تدريباتهم ومبارياتهم وموسمهم. يقول إن "مورفي" يظهر غالبًا في أسوأ وقت ممكن. ولكن بدلاً من الخوف من "مورفي" عندما يظهر، سوف يبطلون مفعوله. هم يتوقعون أن يروا "مورفي"، وعندما يحدث ذلك، فإن لديهم توقعات أكبر بأنهم سوف يهزمونه. الحياة مليئة بالظروف القاسية، ولكن يمكنك أن تتغلب عليها. الحياة صعبة، لكنك قوي. الكفاح حقيقي، لكنك قادر عليه. كما قال صديقي "إروين مكمانوس"، "العظمة لا تولد أبداً من الظروف السهلة. يمكننا أن نصبح أقوى عندما يصبح العالم أكثر صعوبة." لذلك عندما تضرب المحن، لا

تهرب منها. لا تخف منها. واجهها. اقبل التحدى واستمر في التقدم للأمام. إن "مورفي" قاسٍ، لكنك أكثر قوة.

من الداخل إلى الخارج:

جزء كبير من قيادتك لفريقك والسير به إلى الأمام خلال المتغيرات والتحديات، هو معرفة أننا لا نبنى عالمنا ونحقق النجاح فيه من الخارج الى الداخل.

بل نحن نحققه من الداخل الى الخارج. هذا يعني أن ظروفك والأحداث التي تحدث حولك في العالم لا تتحكم بك. بل من المفترض أن تتحكم أنت بها. فالظروف ليس لها عليك سلطان، بل لحالتك الذهنية والحب، والعاطفة، والروح، والغرض، وللمنظور الذي تكّونه وتقوده به. فلنأخذ حركة المرور، على سبيل المثال. يوما ما المرور يكون مزعجا لك. وفي يوم آخر لا تزعجك حركة المرور وتستمع لأغنية رائعة فى الراديو، وتكون في مزاج رائع. هل الظروف "حركة المرور" أم حالتك الذهنية هي التي تنتج شعورك؟ إذا كانت إيجابتك هى: الظروف "حركة المرور" ، فستكون استجابتك لها هي نفس الاستجابة كل مرة. تذكر أن الأمر لا يتعلق أبدًا بالظروف "حركة المرور". فالأمر لا يتعلق بالتحدي أو بالتغيير أو بالأقتصاد أو بالانتخابات أو بالمحنة أو بالانتكاسة التي تواجهها، بل دائمًا ما تكون حالتك الذهنية وتفكيرك هما ما يتحكمان بشعورك واستجابتك للظروف الخارجية. عندما ترى أن العالم ليس له سلطان عليك، فسوف تقود بقوة أكبر في العالم.

تشويه الواقع:

سوف تقود أيضًا بقوة أكبر عندما تدرك أن لديك القدرة على تعديل الواقع. غالبًا ما نعتقد أن الواقع غير قابل للتغيير، ولكن عندما تفهم كيف أن القادة الإيجابيين قد غيروا العالم عبر التاريخ القديم، يصبح من الواضح لك أن القائد يمكنه فهم الواقع

وتعديله بطريقة إيجابية. قبل وجود جهاز "آى فون" أو "آى باد" أو "آى كلاود" أو "آبل ووتش"، كان هناك "ستيف جوبز"، رجل ذو رؤية وأفكار إيجابية ومجال تغيير الواقع. في سيرة "ستيف جوبز" الذاتية لـ "والتر آيزاكسون"، يصف كيف أقنع "جوبز" موظفي شركة "آبل" مرارًا وتكرارًا أنهم يستطيعون الوفاء بالموعد النهائي للمشروع الذي اعتقد الجميع أنه مستحيل.

مرارا وتكرارا يخبرون "ستيف" بأنه كان غير واقعي ولا توجد طريقة تمكنهم من إنشاء برامج أو أجهزة في الوقت الذي كان يتوقعه. قال فريق "جوبز" إنه غير واقعهم من التشاؤم "أو قد يقول البعض من الواقعية" إلى التفاؤل، مرارًا وتكرارًا، حققوا ما اعتقدوا أنه مستحيل. كان اعتقاده مُعديا، ونتيجة لذلك، أصبحت شركة "آبل" واحدة من أعظم الشركات على وجه الأرض. ما الذي يمكن أن يحققه فريقك إذا قمت بمشاركة التفاؤل والإيمان معهم وغيرت واقعهم؟

القيادة هي نقل الإيمان:

ربما كنت تعتقد أن الواقع هو نتيجة لظروفك، ولكنه في الحقيقة نتيجة لأفكارك ومعتقداتك. كما ناقشنا من قبل، فإن رؤيتك للعالم من حولك هو ما يحدد شكل العالم الذي تراه وتشعر به. القيادة هي نقل الإيمان. ما تعتقد أنه ممكن، والمعتقدات التي تشاركها مع فريقك ومؤسستك لها تأثير كبير على ما تقوم بإنشائه وبنائه وإنجازه. "بيت كارول"، المدرب الرئيسي "لسياتل سيهوكس سياتل"، معروف بأسلوبه القيادي الإيجابي. قال "كارول": "العالم يروض الناس على التشاؤم. أحد أهم الأشياء التي يجب أن أقوم بها هنا هو التأكد من اعتقاد اللاعبين والموظفين أن الغد سيكون أفضل من اليوم ." في قرارة نفسه، يقول "بيت" إنه يتعين عليه نقل إيمانه وتفاؤله إلى فريقه. يجب عليه تذكير لاعبيه بالقوة الموجودة بداخلهم لخلق العالم خارجهم. يجب أن يساعد

لاعبيه أن يكونوا متفائلين ومفعمين بالأمل في عالم سلبي متشائم ومخيف.

لقد رأيت نفس طريقة التفكير والقيادة في وادي السيليكون خلال فترة الركود الكبير. بينما كانت بقية البلاد تمر بركود، رفض الأشخاص الذين يقودون ويعملون في الشركات في وادي السيليكون المشاركة في هذا الركود. لقد كانوا مشغولين للغاية في محاولة لتغيير العالم. كانوا محاطين بفقاعة من التفاؤل. بينما كانت الشركات والمشروعات التجارية في جميع أنحاء البلاد تغلق أبوابها بشكل مخيف ويفقد الناس وظائفهم ومنازلهم، كان "مارك زوكربيرج" يجذب ملايين الأصدقاء على "فيس بوك". كان "جاك دورسي" يقوم ببناء وتنمية "تويتر" "رسالة واحدة و 140 حرفًا في كل مرة". أنتجت "إيلون ماسك" أول سيارة رياضية كهربائية في العالم وأطلقت صواريخ إلى الفضاء الخارجي مع "تيسلا" و"سبيس أكس". قام "لاري بيج" و"سيرجي برين" بتحويل "جوجل" من مجرد محرك بحث إلى فعل وجزء كبير من حياتنا. وكان المئات من المبتكرين والشركات الناشئة يغيرون طريقة الاتصال والتواصل والتعلم والقراءة والبحث والتفاعل والعيش والعمل.

في وادي السيليكون هناك فقاعة من التفاؤل مليئة بالإيمان الجماعي بأن كل شيء ممكن. إذا كانت لديك فكرة رائعة، يتم تمويلها. إذا كنت على استعداد للابتكار والعمل بجد، فإن الحلم الأمريكي ما زال حاضرًا ومتاحًا لك. إذا كنت تؤمن بأمر ما ويمكنك تنفيذه وتحويله إلى حقيقة، فيمكنك تغيير العالم. المبتكرين في وادي السيليكون هم الكيميائيون القدماء الذين يحولون الأفكار إلى ذهب. عندما يرى الآخرون ما هو مستحيل ، فإنهم يرون ما هو ممكن. في حين أن الآخرين يرونهم مجانين، فإنهم يرون المستقبل. عندما تفشل فكرة أو منتج جديد، فإنهم يأتون بفكرة أفضل وعمل أفضل. يتم قبول الفشل كجزء من الابتكار والنمو. يتم اختبار الأفكار وتفوز أفضلهم.

يجسد وادي السيليكون روح القدرة على الإبداع والقيادة والشجاعة التي يتبنها القادة الإيجابيون لإنتاج ابتكارات تغير العالم. لكن ليس عليك أن تعيش في الوادي لتبني نهجها. نقلت "أمازون" و"ستاربكس" روح الإيمان هذه إلى "سياتل". وقد وجدت "زابوس" السعادة في "لاس فيغاس". تعمل "جنرال موتورز" و"فورد" وشركات السيارات الكبرى على المضي قدماً بأفكار جديدة وتصنع سيارات عالمية المستوى في "ديترويت". يحلم الآلاف من الشركات الناشئة الموجودة في المدن والجامعات حول العالم بطرق لتغيير العالم. يمكن لكل عمل وكل قائد، أينما كان موقعه، أن يخلق فقاعة من التفاؤل وينقل معتقداتهم إلى فريقهم وقبائلهم وتنظيمهم ومجتمعهم ومدينتهم وما يتبعهم. هناك دائمًا فكرة جديدة أو طريقة أفضل للقيام بشيء ما في انتظار قيام شخص ما بتنفيذه. يمكن أن يكون أنت!

قود "بالإيمان" بالثقة بدلا من الخوف:

في الأساس، كونك قائدًا إيجابيًا يعنى تمامًا أن تقود بثقة في عالم مليء بالسخرية والسلبية والخوف. المعركة الأساسية التي نواجهها كل يوم هي المعركة بين الثقة والخوف. كقائد، يجب أن تدرك أن من يعمل معك يواجه هذه المعركة يوميًا. إنهم ممتلئون بالخوف والشك وعدم اليقين، ومن واجبك بث الثقة بداخلهم. إن القيادة بالتفاؤل والإيجابية والإيمان تستلزم أن نقود بثقة بدلاً من الخوف. في بداية هذا الكتاب، أشارت إلى كيف أن القادة الإيجابيين هم الذين يغيرون العالم. أشارت إلى كيف أن المستقبل ينتمي لأولئك الذين يؤمنون به ولديهم الإيمان والمرونة والإيجابية والتفاؤل للتغلب على جميع التحديات من أجل خلق هذا المستقبل. إنهم يفعلون ذلك مع الآخرين، مع الفريق الذي يبنونه والأشخاص الذين يلهمونهم ويشجعونهم ويقودون بثقة في الرحلة.

بعد سنوات قليلة من تولي "آلان مولالي" منصب الرئيس التنفيذي لشركة "فورد"، دخل الاقتصاد في حالة من الفوضى، وضربه ركود كبير، وواجهوا أسوأ مناخ اقتصادي منذ الكساد العظيم. كان هناك العديد من اللحظات التي بدا فيها كل العمل الذي قام به "مولالي" وفريقه والموظفون الذين قاموا به لإعادة هيكلة الشركة وبناء فريق قيادي موحد وإنشاء سيارات من الدرجة الأولى وأصبح هناك أرباح وكأنه عدم . في عز الركود، عندما بدت الأمور أكثر كآبة، أنقذت الحكومة منافسي "فورد" ويبدو أن قواعد اللعبة قد تغيرت. أخبر "مولالي" فريقه، "عليك أن تتوقع ما هو غير متوقع وعليك أن تتعامل معه. فالبكاء ليس خطة. التخبط ليس خطة. نحن لدينا خطة، وإذا كنا بحاجة إلى تعديلها، فسنقوم بذلك ". على الرغم من مخاوف أعضاء فريقه، ظل "مولالي" ثابتًا في إيمانه بخطته وفي فريقه وفي مستقبل "فورد". عندما يكون الآخرون قد هزوا وانهاروا من الخوف، كان "مولالي" متفائلًا حيث واصل مشاركته معتقداته مع فريقه وشركته. عندما تحسن الاقتصاد أخيرًا، نتج عن تفاؤله وإيمانه وخطته نموًا وأرباحًا هائلة "لفورد"، ما كان ليحدث بدون قيادته.

كن أكثر من مؤمن:

سُئل "دابو سوينى" مؤخرًا عما إذا كان يعتبر نفسه معجزة لكل النجاح الذي حققه في "كليمسون". أجاب: "أنا لست معجزة. بل أنا أكثر من مؤمن". عندما أصبح "دابو" المدير الفني "لكليمسون"، وضع لافتة في غرفة اجتماعات الفريق تقول "صدق" لأنه يعلم أنه لم يكن هناك الكثير من الإيمان - سواء داخل البرنامج أو خارجه - بأنهم يمكن أن يكونوا عظماء.

اشتهر فريق "كليمسون" بخسارة المباريات التي يجب أن يفوز بها. حدث ذلك لهم في كثير من الأحيان، والناس يطلق على ذلك الـ "كليمسونية". ذلك الرجل الذي لم

يكن مدرباً أو منسقاً أبداً، الذي غادر والده عندما كان صغيراً، الذي كان بلا مأوى حتى كبر، الذي ترك التدريب لسنوات قليلة لممارسة مهنة في مجال العقارات، الذي كان يؤمن بنفسه بدرجة كافية ليصبح ممثل في "ألاباما"، وقد صدق أن أي شيء ممكن، كان يعرف أن أولويته الأولى، كانت بث الإيمان فى فريقه - وقد فعل ذلك. إن "دابو" شخص مليء بالصدق والإيمان الحقيقى الذي يتقاسمه مع كل من حوله. يؤمن بلاعبيه أكثر مما يؤمنون بأنفسهم. يؤمن بهم كثيرا لدرجة أن إيمانهم بأنفسهم يزداد. الأهم من ذلك كله أنني لاحظت أنه، بغض النظر عن الظروف، بغض النظر عن التحدي، مهما كان الإخفاق، فهو لم يتوقف عن تصديق وتقاسم إيمانه مع فريقه. في 9 يناير 2017، كنت في غرفة خلع الملابس مع الفريق في نهاية الشوط الأول من مباراة البطولة المحلية. وكان "كليمسون" متأخرا 14-7 ، قال "دابو" لفريقه: "بطريقة أو بأخرى، بشكل ما، سوف نفوز في هذه المباراة يا شباب. لا أعرف كيف، لكننا سننتصر". ربما كان الرجال خائفين لكن "دابو" بث الثقة بهم. كان شيئًا يفعله كل يوم منذ عام 2008. مع كل إخفاق أو قصور على مر السنين، كان "دابو" يقول: "لا تقل عذراً عند الخطأ. بل إن هناك خطة أكبر. ثق بها ".قاد "دابو" بالإيمان وتغلب فريقه على الخوف وجنى الثمار في الوقت المناسب.

لا تتوقف عن التصديق:

للفرق الكبيرة إيجابية جماعية. لديهم إيمان جماعي وتفاؤل معدٍ يبدأ معك. عندما تؤمن، يمكنك بث الثقة فى الآخرين. عندما يكون لديك إيمان، يمكنك إلهام الآخرين به. سوف تواجه الكثير من الشدائد والمقاومة والسلبية، ولكن تذكر دائمًا أن يقينك وتفاؤلك وثقتك وإيمانك يجب أن يكون أكبر من كل السلبية والخوف والشك. إن تقاسم تفاؤلك، وثقتك، وإيمانك مع فريقك، يُنير لهم الطريق إلى الأمام. وجههم نحو

نـجمة الشمال الخاص بك. اشرح إلى أيـن أنـت ذاهـب، ولمـاذا أنـت ذاهـب إلى هنـاك. تحدث عن التحديات ولكن اشرح كيف يمكنك التغلب عليها. انقل إيمانك لهـم. غـذيهم على الإيجابية. خاطب حب الحياة فيهم. ثـق بهـم عنـدما لا يثقـون بأنفسـهم. ارفعهـم للأعلى عندما يكونون في الأسفل. شجعهم لبذل المزيد مـن الجهـد، وإعطـاء المزيـد، وأن يصلوا لأكثر مما كانوا يعتقدوا أنه ممكن. أخبرهم أن الخوف والإيمان لديهما شيء واحـد مشترك. كلاهما ينظر مستقبل لم يحدث بعد. الخوف ينظر إلى مسـتقبل سـلبي. الإيمـان ينظر إلى مستقبل إيجابي. إذا لم يحدث أي منهما بعد ، فلماذا لا نختار الإيمـان بمسـتقبل إيجابي؟ لماذا لا نختار أن نعتقد أن أفضل أيامنا أمامنا، وليس ورائنا. أخبر فريقك أنـه إذا كنت تعتقد أن أفضل أيامك وراءك، فهي كذلك. إذا كنت تعتقد أن أفضل أيامك أمامك، فهي كذلك. ما نعتقده، فإنه يحدث، لذلك دعونا نصدق ونعمل بجد ونحقق ذلك.

حتى بعد فوز فريق "كليمسون" بالبطولـة الوطنيـة، أخـبر "دابـو" الفريـق في غرفـة خلع الملابس، "أنتم الآن أبطال وطنيون، لكنني أريدكم أن تكونوا أبطالاً في الحياة أيضًـا. كونوا أزواجاً وآباء صالحين.

هذا لن يكون أفضل شيء يحدث في حياتك. اللـه لديه المزيـد لـك. الأفضـل لم يـأت بعد". لقد وصلوا للتو إلى قمة النجاح كفريق واحـد، و"دابـو" يتحـدث عـن مسـتقبلهم كرجال. في قرارة نفسه، كان يقول سواء إن كنت تفوز أم تخسر، لا تتوقف عـن الإيمـان. هذه هى القيادة.

رحلة قيادتك:

لا أعرف أين أنت في رحلة قيادتك. أعلم أنني لم أكن دائمًـا إيجابيًـا وأصـبحت قائـدًا إيجابيًا على مر السنين. ربما أنت بالفعل متفائل وإيجابي للغاية. أو ربما كنت متشـائمًا أو

شخصًا يقول، "أنا واقعي فقط ". نأمل أن تفهم أن القيادة لا تتعلق فقط بما تفعله ولكن بما يمكنك أن تبثه وتشجع به وتمكن الآخرين من أن يفعلوه. بغض النظر عن ظروفك وتحدياتك، هناك مستقبل ينتظر أن يُبنى، وبفضل قيادتك وتفاؤلك وثقتك وإيمانك، سيكون فريقك ومؤسستك هم من يقوم ببنائه. في رحلة قيادتك، سوف يتطلب الأمر كل ما تبذله من تفاؤل وإيمان وإيجابية لمساعدة الآخرين على أن يصبحوا ما يصبون إليه. سيتطلب ذلك أيضًا قدرتك على تطوير العلاقات معهم، والتي سنناقشها لاحقًا في الكتاب. ولكن إذا بدأت العملية من خلال بناء ثقافة إيجابية، ومشاركة الرؤية، وتغذية نفسك بالإيجابية، وخلق مجال تعديل الواقع الخاص بك، وقيادة التفاؤل، فستكون أنت وفريقك في طريقك إلى خلق مستقبل إيجابي.

الفصل السادس

القادة الإيجابيون يواجهون ويحوّلون ويزيلون السلبية

كونك إيجابيًا لن يضمن لك النجاح،
ولكن كونك سلبياً، سيضمن لك الفشل.

إن القيادة الإيجابية لا تتعلق فقط بالطاقة الإيجابية، ولكن أيضًا بالتخلص من الطاقة السلبية. أنت كقائد، عليك أن تدرك أن السلبية موجودة ولا يمكنك تجاهلها. أحد أكبر الأخطاء التي يرتكبها القادة هو أنهم يتجاهلون السلبية في فريقهم ومؤسساتهم. فهم يسمحون لها بأن تولد و تنمو، وفي نهاية المطاف تفسد الفريق و المؤسسة ككل. عليك معالجة السلبية، بمواجهتها، تحويلها، أو إزالتها.

أتذكر أنني تلقيت مكالمة في عام 2007 ، بعد وقت قصير من نشر كتابي "حافلة الطاقة"، من "جاك ديل ريو" الذي كان كبيرمدربي فريق "جاكسونفيل جاكوارز" في ذلك الوقت. أعطاه صديق الكتاب، قرأه، اتصل بى هاتفيا وطلب أن ألتقى به. ضع في اعتبارك أنني قد كتبت للتو الكتاب. لم يكن الكتاب موجودا في المكتبات الأمريكية حتى الآن، رغم أنه كان مشهورا في كوريا الجنوبية. لم أعمل مطلقًا مع فريق رياضي من قبل ، ناهيك عن فريق رياضي محترف، ولم أتحدث مطلقًا مع قائد من مكانته. عندما جلست معه، أخبرني أنه كان يسمح لمصاصي الطاقة من الوصول إليه وساعده الكتاب على إدراك أنه بحاجة إلى التعامل مع السلبية. كما ذكّره بأن يكون أكثر إيجابية من السلبية التي كان يواجهها. طلب مني التحدث إلى الفريق، ولسبب ما قلت بجرأة أنني سأفعل إذا أعطى اللاعبين نسخة من الكتاب. فوافق على ذلك،

وبينما كنت أقود سيارتي إلى المنزل، كان هناك قناعة لدى الجميع، أنهم يتعاملون مع نفس السلبية التي يجب علينا جميعًا التغلب عليها حتى لاعبي كرة القدم الأسطوريين والمدربين الكبار والقادة العالميين فى الفريق. الحمد لله، لقد كتبت شيئًا من شأنه أن يساعدهم. إذا نظرنا إلى الوراء، أعتقد أن السبب وراء قراءة "حافلة الطاقة" من قبل العديد من القادة والفرق هو أنه يعالج السلبية التي سيواجهها كل فريق، ومؤسسة، وزعيم. لقد كان درسًا تعلمته في حياتي الخاصة قبل كتابة الكتاب.

يجب أن تكون الإيجابية أكبر من كل السلبية عندك:

أتذكر عندما قلت لوالدي أنني سأصبح كاتباً ومتحدثاً، وقد وجدت طريقى. كان رده، "لماذا تريد أن تفعل ذلك؟ هذا لن يعني أي شيء. إنه عبء غير مرغوب فيه. فقط ركز على مطاعمك." لقد استخدم والدى كلمات أخرى لا يمكنني ذكرها. في ذلك الوقت، ما زلت أمتلك بعض المطاعم وكان والدي يعتقد أنه ينبغي علي التركيز فقط على ذلك. عملى فى المطعم كان حقيقة. أما الكتابة والتحدث كان مجرد خيال. بعد بضع سنوات من إعطاء أبي نصيحته "المشجعة" لى ، ظهرت في "برنامج اليوم ". كانت الحلقة بعنوان "احصل على الطاقة اليوم". كانت المرة الأولى لي على شاشة التلفزيون الوطني وكنت مرعوباً. قمت بتدريب العديد من الأشخاص في البرنامج حول امتلاك المزيد من الطاقة والتفاؤل لحياتهم وعملهم، وعندما خرجت من الاستوديو، اتصل بي والدي على الهاتف. قال: "أنا وأمك رأيناك للتو على شاشة التلفزيون. لقد أحدثت فرقًا كبيرًا. نحن فخوران بك. كنا نعلم دائمًا أنه بإمكانك فعل ذلك". علمت أن والدي لم يتذكر أنه كان سلبيا في الماضي وأدركت في تلك اللحظة أن كل واحد منا سيتعامل مع السلبية والرافضين في رحلته.

لن يملك كل شخص نفس الرؤية التى لديك. لن يؤمن الجميع بأحلامك. لن يركب الجميع معك فى حافلتك الخاصة. لكن لكي تنجح ، يجب أن تكون طاقتك الإيجابية أكبر من كل السلبية.

قال غاندي: "لن أسمح لأي شخص بالسير في عقلي بأقدامه القذرة"، ولا ينبغي لك ذلك أيضًا. قد يكون لديك فريق سلبي. قد يكون لديك عملاء أو مرضى أو جيران أو آباء سلبيون. القاعدة الأولى: عند التخلص من السلبية لا تسمح لها بإسقاطك. كن أكثر إيجابية من السلبية التي تواجهها. لا تخف منها. السلبية مثل كلب

ينبح. يبدو قويًا، لكن عندما تنظر إلى عينيه بشكل صحيح، فإنه يهرب. السلبية لا تقارن بشجاعتك وإيجابيتك. أعرف ذلك لأنني عملت مع العديد من القادة الإيجابيين وشاهدت كيف واجهوا السلبيات وحوّلوها وأزالوها وحققوا نتائج مذهلة.

غير مسموح لمصاصى الطاقة:

في عام 2011 ، قام "مارك ريشت" ، كبير مدربي كرة القدم في "جامعة جورجيا " في ذلك الوقت ، بمطالبة فريقه بقراءة "حافلة الطاقة" ودعاني للتحدث إلى الفريق. لقد تحدثت قبل الموسم، وللأسف، خسروا أول مباراتين. كان فريق "جورجيا" ضعيف الأداء خلال المواسم القليلة الماضية، وكانت وسائل الإعلام قد ذكرت أن "ريتشت" كان في موقف حرج وأنه سيفقد وظيفته إذا لم يكن هذا الموسم على ما يرام. كتبت له رسالة بعد الخسارة الثانية وقلت "أنا آسف لأنني لم أساعد أكثر. أننى أؤمن بهذا الفريق. وأؤمن بأنكم سوف تقلبون الأمور رأساً على عقب". أجابني "ريتشت" بالرسالة وقال لي: "جون، الرجال ما زالوا في الحافلة. في السنوات الماضية، سمحنا لمصاصي الدماء بتدمير هذا الفريق ولكن ليس هذا العام. هذه السنة لن نسمح به."

في غرفة اجتماعات الفريق، كان لدى "ريتشت" صورة كبيرة لمصاص دماء على الحائط تواجه المقاعد حيث يجلس اللاعبون. إذا تصرف لاعب أو مدرب مثل مصاصى الطاقة، أخذ الفريق صورته من دليل وسائل الإعلام ووضعها على الحائط. لا أحد يريد أن يكون على الحائط. لقد كانت رسالة من "ريشت" لفريقه بأنهم سيبقون إيجابيين من خلال محنتهم وتحدياتهم. لقد نجح الفريق، واستمر الفريق في الفوز بالمباريات الـ 10 التالية على التوالي وفعلها وفاز بالبطولة.

لماذا الانتظار؟

شاركت هذه القصة مع فريق كرة القدم بجامعة "تينيسي" بعد سنوات قليلة من العمل مع جامعة "جورجيا" ، وعندما انتهيت من التحدث، أخبر المدرب "بوتش جونز "الفريق بأن الاجتماع قد انتهى، لكن بعد ذلك نادى على أسماء عشرة لاعبين وطلب منهم البقاء. سألت "بوتش" عن هؤلاء الرجال وقال: "أوه، هؤلاء مصاصو دماء طاقتنا". قلت: "أوه، أنت ستتعامل مع هذا الآن؟" قال ، "نعم. لماذا الانتظار؟ "بعد الاجتماع ، خرج "بوتش" من الغرفة إلى المدخل حيث كنت أتحدث إلى المدير الرياضي. سألته كيف سارت الأمور. قال: "قوى. اعترف معظم الرجال أنهم كانوا مصاصي دماء الطاقة والتزموا أن يكون لهم تأثير إيجابي على فريقنا. سيكونون صناع الفرق لنا هذا الموسم. لكن قلة من الرجال لا يفهموا الأمر ، ولن يتغيروا ، وسيتعين علينا أن نسمح لهم بالخروج من الحافلة. " تغلب "تينيسي" على الكثير من الشدائد في ذلك الموسم وأقام أول مباراة له منذ سنوات. لقد كانوا مثالاً رائعًا على كيفية فوز الفريق الذي يبقى إيجابيًا معًا. لن أنسى أبدًا كلمات "بوتش": "لماذا انتظر؟" لبناء فريق فائز ، يجب عليك إنشاء ثقافة إيجابية حيث لا يمكن للسلبية أن تولد أو تنمو ، وكلما بدأت في مواجهة السلبية وتحويلها وإزالتها من فريقك ، كلما أصبح فريقك وثقافتك أكثر قوة وتصديراً للإيجابية.

الخطوة الأولى هي التحول:

الخطوة الأولى في التعامل مع المحُبطِين في فريقك ليست الإزالة بل التحويل. فلا أحد يريد حقا أن يكون محُبطِ. هؤلاء الناس هم على الأرجح سلبيين لسبب ما. يجب أن تكون الخطوات الأولى دائمًا هي الاستماع بالتعاطف والحب ومحاولة الفهم والتحويل. على سبيل المثال، أخبرني "مارتن"، القائد في شركة " سيفنث جينيراشن"،

أنه وضع علامة على بابه قال فيها: " نرحب المحُبطِين ، نتوقع أن تتغيروا." كان لديه الكثير من المحادثات الرائعة وكان قادرًا على تحويل الكثير من الطاقة السلبية إلى نتائج إيجابية.

جاء أيضًا عددًا من الاعبين إلى مكتب "ريتشت" ، وأخبروه أنهم لن يصبحوا محُبطِين بعد الآن. العديد من اللاعبين من هذا الفريق متألقون في اتحاد كرة القدم الأميركي. أصبح العديد منهم رجال أعمال ناجحين، ومن المفيد أن نسمع كيف كانت هذه التجربة لحظة حاسمة بالنسبة للعديد منهم. لم يقم "مارك "بطردهم من الحافلة. لقد واجه السلبية، ودعاهم إلى الحافلة ، وسعى إلى تحويلهم - وقد نجح.

ابدأ من المستوى الثقافي:

لقد وجدت أن أفضل طريقة للتعامل مع المحُبطِين في مؤسستك تكون على المستوى الثقافي ، حيث تفترض أن الأشخاص الذين يضعفون عزيمة الآخرين لن يتم التسامح معهم.

وتتحدث عن الأثر السلبي للسلبية. وتوضح أنه لا يمكن لشخص واحد تكوين فريق ولكن يمكن لشخص واحد كسر فريق. وتتحدث عن شكل الثقافة الجيدة وكيف أنك تريد أن يكون الجميع مساهما إيجابيا فيها. يمكنك أيضًاح شكل الفريق الرائع، والذى لا يبدو وكأنه مجموعة من المحُبطِين، في قرارة نفسه، كان "ريتشت" من خلال وضع صور مصاصي دماء الطاقة على الحائط يقول لفريقه: "لن نسمح للسلبية بتخريب فريقنا وأهدافنا." قام "شون ايخهورست" بنفس الشيء بوضع علامة "غير مسموح لمصاصي دماء الطاقة" أعلى باب مكتبه عندما أصبح المدير الرياضي الجديد في ولاية "نبراسكا".
لم يكن ينبذ الناس، لكنه أراد أن يخبرهم أنه يبني ثقافة إيجابية ولن يسمح للسلبية بتخريب برامجهم الجامعية والرياضية. لقد واجه وابلًا من السلبيات في

سنواته الأولى، لكنه بنى ببطء وثبات ثقافته بنهج إيجابي قائم على المبادئ وحول العديد من القلوب والعقول. لقد عملت مع "ايخهورست" و "نبراسكا" للألعاب الرياضية لمدة خمس سنوات وشهدت فعالية منهجه. لقد سمعت أيضًا من عدد من مديري المدارس وقادة الأعمال الذين تناولوا السلبية على مستوى الثقافة كذلك. في حين أنهم لم يستخدموا استراتيجية "ريتشت" لوضع صور المحبطين على الحائط "أعتقد أنهم اتخذوا الاختيار الصحيح، بالمناسبة"، فقد أوضحوا ذلك في اجتماعات الموظفين ومناقشات الكتب ومشاهدات بعض مقاطع الفيديو الخاصة بنا، أن السلبية تستنزف الآخرين وتخرب أداء الفريق، هذا غير مقبول، و يسبب عدم راحة لمعظم الناس في المؤسسة. عندما تغذي الأشياء الإيجابية وتخلق ثقافة يكون فيها المحبطين غير مرتاحين لأنهم سلبيون، فإنهم إما أن يتغيروا أو يتركون الحافلة.سواءً بقوا وأصبحوا إيجابيين أو غادروا وبقوا سلبيين، فسوف تكون قد قمت بتحسين ثقافتك وحركت فريقك في الاتجاه الصحيح.

إزالة السلبية:

ولكن ماذا لو كانت مصاصو دماء الطاقة لا يغادرون؟ ماذا لو ظلوا مصاصي دماء الطاقة واستمروا في الحافلة؟ أرى هذا طوال الوقت. ليس الجميع على استعداد للتغيير. بغض النظر عن مقدار ما تحاوله لمساعدة شخص ما على التحول والنمو، سيكون هناك بعض الأشخاص السلبيين بغض النظر عما تفعله. سمعت من مديرة المدرسة التي دعت جميع موظفيها على متن "حافلة الطاقة". شاركت رؤيتها في الطريق إلى الأمام وسألت كل من كان فيها. لقد ساهم الجميع ما عدا اثنين من المعلمين. لقد فعلت كل ما في وسعها لجعل هذين المدرسين مساهمين إيجابيين. لقد قامت بتوثيق ذلك، وثقت، ووثقت، وهو ما عليك القيام به لأسباب قانونية وأخرى متعلقة بالموظفين، وكان

عليها في النهاية السماح لهما بالخروج من الحافلة. أخبرتني أنهما الآن في حافلة أخرى في مكان آخر ويشعر موظفوها بإيجابية وحيوية أكثر من أي وقت مضى. كان المعلمون في سن المراهقة يصيبون ثقافتهم ويؤثرون على حياة الأطفال. ولكن منذ إزالتهما، تحسنت الثقافة والمعنويات والطاقة بشكل كبير. إذا لم ينجح تحويل السلبية، فيجب إزالته. عملك كقائد هو تهيئة بيئة يمكن لأفرادك من خلالها القيام بعملهم الأفضل دون التأثر بمصاصى الطاقة. يجب عليك ان تغذى وتزيل الضار وتغذى.

عاجلاً أم آجلاً:

سُئلت كثيرًا عن الوقت المناسب للتخلص من مصاصى الطاقة، أيهما أفضل عندما يكون مبكراً، أم عندما يكون متأخراً؟ اننى لا أستطيع أن أعطيك إجابة محددة. كل موقف مختلف.

عندما كنت أملك بعض المطاعم، ظللت احتفظ بمصاصي الدماء في فريقي لفترة أطول مما كان ينبغي. كان لدي مدير واحد في متجر لم يكن في حالة جيدة. استمرت المبيعات في الانخفاض، ولأن مكانه كان أبعد ما يكون عن منزلي، كنت أقضي أقل وقت ممكن هناك. قررت بيع هذا الموقع لصديق ومدير سابق كان يعيش في المنطقة أراد فتح مكانه الخاص ، قابلت ذلك المدير السلبى لأطلعه على ما يجري ولأطمئنه أنني قد وجدت له وظيفة أخرى، يدير فيها مطعما آخر يملكه شخص آخر في المدينة. أردت التأكد من أنه تم الاعتناء به. لن أنسى أبدا ما قاله لي: "أنت تعرف، "جون"، أعتقد أنني سوف أغتنم هذه الفرصة للخروج من قطاع المطاعم لأنني أكره هذه الوظيفة. إننى أبتسم فى وجه العملاء كما تطلب مني ، لكنني أكره كل واحد منهم." أنا متأكد من أنني لم اوفّق في تعيين قائد إيجابي لهذا الموقع، وبالنظر إلى الوراء، كنت أعرف أنه لم يكن مديرًا جيدًا، لكنني بصراحة أجد صعوبة في ترك الناس يرحلون. إذا كان بإمكاني القيام بذلك مرة

أخرى، فسأسمح له بالرحيل عاجلاً. ومع ذلك، كانت هناك أيضًا أوقات احتفظت فيها بأشخاص ربما لا ينبغي أن أساعدهم وفي النهاية ساعدتهم على التحول. لهذا السبب لا توجد إجابة كاملة هنا، ولكن هذا شيء يجب عليك مواصلة تقييمه والتفكير فيه باستمرار وأنت تقود فريقك ومؤسستك وتتعامل مع مصاصي الطاقة. ملاحظة أخرى حول هذا الموضوع: حتى لو تركت شخصًا ما خارج الحافلة، فهذا لا يعني أنه يجب عليك إخراجهم من حياتك. أقول للمدربين الجامعيين في كل وقت أنه حتى لو اضطررت إلى إزالة لاعب من الفريق، فلا يزال يتعين عليك محاولة الاستثمار في هذا اللاعب لمساعدته على تغيير وجه حياته. قد تضطر إلى السماح للأشخاص بالرحيل لأسباب متنوعة، لأنهم يضرون بالفريق، لكن لا يزال بإمكانك إيجاد طرق للإستثمار فيهم ومساعدتهم على النمو.

قود من حيث انت:

أحد أكثر أنواع رسائل البريد الإلكتروني شيوعًا التي أتلقاها يأتي من أشخاص يخبرونهم بأنهم قادة ناشئون في مؤسسة ما، ولكن نظرًا لعدم تمتعهم بالقدرة على التوظيف والفصل، فإنهم يريدون أن يعرفوا ما ينبغي عليهم فعله بمصاصي الطاقة الذين يعملون أو يتفاعلون معهم في العمل. أقول لهم نفس الشيء الذي كتبته في بداية هذا الفصل. القاعدة الأولى هي أن تكون إيجابيًا أكثر من السلبية التي تواجهها.كن بمثابة قوة إيجابية تدعم الطاقة الإيجابية التي توضح للآخرين كيف تبدو الإيجابية الحقيقية في شكل الحب والصبر والعطف والرعاية. كن قائداً ومثلاً يحتذى به حيث كنت. أنظر إلى كل مصاص للطاقة كفرصة لتعزيز الإيجابية الخاصة بك. إننى أحاول القيام بذلك مع مراهقي مما جعلني قائدًا أفضل بكثير. نحن جميعا في رحلة قيادية والخطوة الأولى لتصبح قائدا أفضل هي أن تصبح أنت شخصا أفضل .يعد تعلم البقاء إيجابيًا عندما تكون محاطًا بالسلبية مجالًا تدريبًا رائعًا، وبينما تقوم بتطوير قدرتك

الإيجابية وقدرتك على التعامل مع مصاصي الطاقة، فإنك ستنمو كشخص وكقائد. قد لا تكون أنت من يقود الحافلة الكبيرة وتحدد من على متنها، ولكن يمكنك جعل الحافلة رائعة، تجعلها نموذجاً للقادة الآخرين والأفراد في المنشأة.

تطبيق قاعدة عدم الشكوى:

لم أخترع هذه القاعدة. لقد اكتشفت ذلك أثناء تناول الغداء مع "دوايت كوبر"، لاعب كرة السلة السابق الطويل النحيف والرقيق والمدرب الذي أمضى 15 سنة الماضية في بناء وتنمية شركة شارك في تأسيسها لتصبح واحدة من الشركات الرائدة في مجال التمريض في العالم. .

تم اختيار شركة " كوبر" "بى بى آر" كأحد "أسرع الشركات نمواً" في مجلة "إنك" عدة مرات، ولكن في اليوم الذي التقينا فيه، تم اختيارها كواحدة من أفضل الشركات التي تعمل في البلاد، وكان "كوبر" يناقش بعض أسباب ذلك الاختيار. أخبرني "كوبر" عن قاعدة عدم الشكوى. قال إنه قرأ كتابي "حافلة الطاقة" وأدرك أنه، في حين أن مصاصي الطاقة يمكن أن يفسدوا أعمالك وفريقك، فإن ذلك يمكن أن يخفي السلبية في شكل شكوى .قارن كوبر مصاصي الطاقة بنوع من سرطان الجلد الموضعي. إنهم لا يختبئون. يقفون أمامك مباشرة ويقولون: "أنا هنا". ونتيجة لذلك ، يمكنك إزالتها بسهولة وسرعة. الأخطر من ذلك هو نوع السرطان الخفي داخل جسمك. ينمو مخفيًا أسفل السطح ، بطيئًا في بعض الأحيان ، سريعًا في بعض الأحيان ، ولكن في كلتا الحالتين ، إذا لم يتم التعرف عليه، فإنه ينتشر في النهاية إلى النقطة التي يمكنه من خلالها تدمير الجسم. الشكوى هي نوع من السرطان للمنشآت، وقد رأى "كوبر" أنه يدمر الكثير من الشركات الجيدة. كان مصممًا على ألا يصبح رقما فى ذلك، وهنا تمت ولادة قاعدة عدم الشكوى.القاعدة بسيطة: لا يُسمح لك بالشكوى ما لم تقدم أيضًا حلًا أو

حلين ممكنين. قال "كوبر": "لقد قدمنا القاعدة للجميع في الشركة ونشاركها الآن خلال المقابلات مع الأشخاص الذين يرغبون في الانضمام إلى فريقنا. نعلمهم أنه إذا كنت مقدم شكوى، فهذا ليس المكان المناسب لك. إذا كنت تريد التركيز على حل المشكلات ، فإننا نود أن تكون معنا وسنستمع إليك بالتأكيد ".

كنت أعرف أن فكرة "كوبر" كانت رائعة. كانت قاعدة عدم الشكوى طريقة رائعة للتخلص من مصاصي الطاقة وتحويل الطاقة السلبية إلى حلول إيجابية. اضطررت إلى مشاركتها مع الآخرين، لذلك كتبت كتابًا بعنوان "قاعدة عدم الشكاوى" لنشر الفكرة. شرحت أن الهدف من قاعدة عدم الشكوى هو عدم القضاء على جميع الشكوى. إنه يهدف إلى إيقاف الشكوى المزمنة التي لا معنى لها والتي تعزز السلبية ولا تساعد أي شخص. والهدف الأكبر هو تحويل الشكاوى المبررة إلى حلول إيجابية.

فى نهاية المطاف، كل شكوى تمثل فرصة لتحويل شيء سلبي إلى إيجابي. يمكننا الاستفادة من شكاوى العملاء لتحسين خدماتنا. يمكن أن تعمل شكاوى الموظفين كعوامل محفزة للابتكار والعمليات الجديدة. يمكن أن تكون شكاونا بمثابة إشارات تتيح لنا معرفة ما لا نريده حتى نتمكن من التركيز على ما نريده. والأهم من ذلك، يمكننا استخدام قاعدة عدم الشكوى لتطوير ثقافة إيجابية في العمل. هل تنجح؟ أتحدى. في السوق السلعية، تفوقت شركة "كوبر" على المنافسين بكل جدارة. مثل "كوبر"، مع قاعدة واحدة بسيطة، يمكنك منع انتشار الطاقة السلبية السامة وتمكين فريقك من التحسين والابتكار والنمو. لقد سمعت من مئات الشركات والمدارس والفرق التي حولت ثقافتها وبالتالى فريقها. لكن هذا لا يحدث بدون قيادة إيجابية. كقائد، فالأمر يبدأ معك. إذا كنت تشكو، فأنت لا تقود. إذا كنت تشكو، فأنت لا تُظهر لفريقك طريق التقدم. تؤدي الشكوى الى تركيزك أنت وفريقك على كل شيء باستثناء كونك

الأفضل. يؤدي ذلك إلى أن تكون عالقًا في المكان الذي تتواجد فيه بـدلاً مـن الانتقـال إلى حيـث تريـد أن تكـون. في الثقافـات السـلبية المختلـة، يركـز القـادة عـلى المشـكلات. في الثقافات الإيجابية والأداء العالي ، يركز القادة على حل المشكلات.

القادة الإيجابيين يظهرون الطريق إلى الأمام ، إنهم يسـاعدون فـريقهم عـلى التركيـز على الحلول بدلا من الشكاوى. عندما يركز فريق على الحلول بدلاً من الشكاوى، يرتفـع الأداء إلى مستوى أعلى.

القيادة الإيجابية لـ "مايكل فيلبس":

أجرى "بوب كوستاس" مقابلة مع "مايكل فيلبس" مـؤخراً ووصـف أسـلوبه في بنـاء الفريق إيجابي قبل الألعاب الأولمبية 2016 في "ريو" "بين الحين والآخر تسـمع مجموعـة مـن التعليقـات السـلبية أو يشـكو شـخص مـا، وخـلال المخـيم التـدريبي، في أحـد الاجتماعات، قلت للشباب أننا نستعد للذهاب إلى الألعاب الأولمبية.هذا ما يتعين علينـا القيام به، وإذا كان هناك تعليق سلبي، فأحتفظ به لنفسك.كلما زادت إيجابيـة فريقنـا، كان وضعنا أفضل. بمجرد أن قلت ذلك، أصبحنا جميعًا أقرب ثم بـدأنا بالفعـل في المضي قدمًا". عندما سمعت فيلبس يقول هذه الكلمات، شعرت بسعادة غامرة لأنـه، في بضـع جمل فقط، حدد جوهر القيادة الإيجابية وشارك العالم مع الحقيقة التي شهدتها مـرات لا تحصى على مر السنين.

يمكن أن يكون الفريق ذو الموهبة جيدًا، لكـن يجـب أن يجتمعـوا ليكونـوا رائعـين. الإيجابية هي الغراء الذي يعزز الاتصال بالفريق والأداء، ويؤثر على فرق المكاتب وفـرق المدارس وفرق الكنيسة وفرق المستشـفيات بقـدر تـأثيره عـلى الفـرق الأولمبيـة. يعتقـد الكثير من الناس أنه يجب عليك الاختيار بين الإيجابية والفوز، ولكن الحقيقـة هـي أنـه ليس عليك الاختيار. الإيجابيـة تـؤدي إلى الفـوز. هـذا هـو السـبب في تغذيـة الإيجابيـة والقضاء على السلبية أمر ضروري.

لقد رأيت فرقًا إيجابية جدًا تتمتع بموهبة متوسطة تنجز أكثر مما يعتقد أي شخص أنه ممكن. لقد رأيت أيضًا فرقًا سلبية تتمتع بالكثير من المواهب التي تنجز أقل بكثير مما كان يعتقد الجميع أنه ممكن. فرق إيجابية تعمل معا بشكل أكثر فعالية. إنهم يبقون إيجابيين، متصلين، وملتزمين من خلال التحديات. إنها تزيد من مواهب بعضهم البعض. انهم يؤمنون معا وتحقيق المزيد معا. الفرق الإيجابية والعالية الأداء لا تحدث عن طريق الصدفة. يتم بناؤها من قبل القادة الإيجابية وأعضاء الفريق الذين لا يطعمون الأعشاب السلبية وإطعام الإيجابية. عندما تطرح السلبية وتضيف الإيجابية إلى موهبتك، تكون السماء هي الحد الأقصى. الخبر السار هو أنه لا يجب أن تكون بطلاً أولمبيًا مع 28 ميدالية لبدء العملية. يمكنك أن تكون مثلك ومثلي. يمكنك القول: "يكفي مع السلبية. دعنا نحصل على إيجابية. دعنا نذهب.

لا تكن سلبيًا حول السلبية :

سأكون مقصرًا إذا لم أشارك في فكرة أخيرة حول التخلص من السلبية من فريقك ومؤسستك. يجب أن أتناول سوء فهم أسمع عنه من وقت لآخر وهو أحد دوافعي في كتابة هذا الكتاب. عندما يقرأ بعض القادة كتابي "حافلة الطاقة" يرتكبون خطأ مواجهة موظفيهم بالقول: "إما أن تكون في الحافلة الخاصة بي أو أنت خارجها". يسمون أي شخص لا يتفق معهم بمصاص الطاقة. وبدلاً من دعوة الناس إلى الحافلة، فإنهم يركضون معها. تقول واحدة من أكثر أنواع الرسائل الإلكترونية حزنًا شيئًا مثل: "يا "جون "، لقد أعطانا رؤوساؤنا حافلة الطاقة لقراءته، لكنهم هم مصاصو الطاقة، أحاول أن أكون إيجابياً ، لكن ماذا علي أن أفعل؟ ".

من المؤسف أن أقرأ هذه الرسائل الإلكترونية لأنه لم يكن في نيتـي أن يكـون القـادة سلبيين بشأن السلبية. يجب عليك مواجهتها، لكـن يجـب عليـك القيـام بـذلك بطريقـة إيجابية. الأهم مـن ذلـك ، يجـب أن تكـون نموذجـا لـذلكً. كـما سـنناقش في الفصـلين التاليين، تتعلق القيادة الإيجابية أيضًا بتطوير العلاقات أن تكون نوعًا مـن القائـد الـذي يرغب الناس في متابعته. لا يمكنك أن تكون مصاص للطاقة ، وكن قائدًا رائعًـا. لا يمكنـك أن تكون سلبيًا وأنشئ فريقًا إيجابيًا وعالي الأداء. ربما تتعامل مع الكثـير مـن السـلبيات ولكن لا يمكنك رفع الآخرين إذا خفضـت نفسـك. لا يمكنـك مسـاعدة الآخـرين عـلى أن يكونوا إيجابيين من خلال كـونهم سـلبيين. أنـت الـزعيم، ولـكي تكـون أفضـل مـا لـديك وتخرج الأفضل في الآخرين، يجب أن تكون قائدًا إيجابيًا. عندما تغذي الأشياء الإيجابيـة وتزيل السلبية، فإنك تخلق بيئة يمكنك مـن خلالهـا أن تفعـل أفضـل مـا لـديك كقائـد. يمكنك أن تفعل ما يفعله القـادة العظـماء حقًـا ، و هـو بنـاء فـرق موحـدة ومترابطـة وعلاقات رائعة.

الفصل السابع

القادة الإيجابيون
يخلقون فِرقا متحدة ومترابطة

إن قدرة القائد على توحيد الناس وترابطهم
هي التي تنشئ فرقًا ومنظمات رائعة حقًا.

القادة الإيجابيون يتحدون بدلاً من الانقسام، إنهم قادرون على حمل الجميع على متن الحافلة والتحرك في الاتجاه الصحيح، إنهم قادرون على خلق الوحدة ، وهذا هو الفرق بين فريق رائع وفريق متوسط أو فريق مختل وظيفياً. كلما كان الفريق والمنشأة أكثر اتحادًا وترابطًا، كلما زادت قدرتهما على الإنجاز معًا.

تعتبر الرؤية ونجمة الشمال مهمة لتوجيه الناس في الاتجاه الصحيح، ولكن قدرة القائد على توحيد وربط الأشخاص التي تخلق فرقًا ومؤسسات رائعة حقًا. عندما تولى "آلان مولالي" منصب الرئيس التنفيذي لشركة "فورد"، علم أن هذه الشركات إقليمية وتتصرف كما لو كانت عددًا من الشركات المختلفة بدلاً من شركة واحدة. أنشأ "مولالي" خطة "فورد الوحدة" لتوحيد الجميع في الشركة والالتقاء كفريق واحد يعمل على خطة واحدة لتحقيق هدف واحد. قام بإنشاء خطة وإدارة نظام بالكامل ، صممت بحيث يعمل الجميع معًا كفريق واحد موحد ومتصل. لقد عقد اجتماعات كل يوم خميس في الساعة 7 صباحًا، حيث سيجتمع كل قائد من كل شعبة في الشركة، ومراجعة خطة العمل "سماها اجتماع استعراض خطة العمل"، والعمل معًا لتحقيق ذلك. لقد قام بتعزيز الثقة وتوليد الشفافية والأمانة وتبسيط نموذج العمل وأضفى وضوحًا على مهمتهم وهدفهم، ومن خلال ما يقوله كثير من الناس إنه أحد أكثر عروض القيادة إلهامًا وروعة في التاريخ، فقد حوّل" فورد" إلى فريق واحد أنجز ما اعتقد الكثير من الرافضين والنقاد أنه كان مستحيلاً.

أثبت "مولالي" بمرور الوقت أن الرافضين على خطأ وأن أى قائد إيجابي يوحد الآخرين ويخلق فريقًا مترابطًا يعمل معًا، قد أثبت أنه على صواب.

الاتصال هو الفرق:

كلما عملت مع فرق ومؤسسات على مر السنين ، كلما أدركت أن الاتصال هو المفتاح لتصبح المنشاة رائعة. مثلما قام "مولالي" بإنشاء "فورد الوحدة" من خلال

تواصل كل فرد فى الشركة، يجب على القائد أن يعمل على إنشاء فريق متصل. أنها تبدأ من القمة. فريق ومنشأة غير متصلتين في الجزء العلوي ينهار في الأسفل. لذلك، أولاً وقبل كل شيء، من المهم أن يكون فريق القيادة متصلاً. لقد عملت مع عدد كبير جدًا من الفرق والمنظمات الرياضية التي لا ترتبط فيها فرق القيادة. أستطيع أن أتوقع حرفيًا نجاح فريق رياضي بناءً على مدى اتصال المالك والمدير العام والمدرب الرئيسي. يمكنني معرفة مدى نجاح الشركة في التغلب على تحدياتها والنمو من خلال مدى توحيد القادة وتواصلهم. لقد تحدثت مؤخرًا في اجتماع تم فيه دمج شركتين معًا وأصبح قادة كلتا الشركتين الآن مجموعة إدارة واحدة. تحدثنا كثيرًا عن الاتصال وقمنا بإجراء بعض تدريبات الاتصال، ويمكنك أن ترى وتشعر أن الجدران العالية تنهار. شعر كل من غادر الاجتماع أنهم سيكونون أقوى في المضي قدمًا. بدلا من فريقين، كانوا الآن فريقا واحدا.

كنت أعرف أنهم في طريقهم إلى النجاح لأن الوحدة والاتصال هما الفرق. جلست ذات مرة في اجتماع صباحي للقادة في مستشفى "ميرسى" في "سانت لويس". لقد كانوا أحد أكثر فرق القيادة اتصالًا التي شاهدتها على الإطلاق. لقد كان الاتصال قويا جدًا لدرجة أنك تشعر به. كنت أشعر بالفخر .لم يكن مفاجئا لى أن المستشفى كانت تؤدى بمستوى عالٍ للغاية. كقائد ، أنت لا تريد فقط أن تكون جزءًا من فريق قيادي متصل ولكنك تريد أيضًا التأكد من أنك متصل بكل شخص في مؤسستك. يؤدي عدم وجود صلة بين القادة وفريقهم إلى عدم الالتزام، وعمل جماعي أقل من المتوسط، وأداء فرعي متدنى ونتائج غير المرضية. يمكنك أن تكون أذكى شخص في الغرفة، ولكن إذا فشلت في التواصل مع الآخرين، فسوف تفشل كقائد. عندما توفر الوقت للتواصل مع فريقك وخلق الوحدة من خلال الجمع بين الناس، سيرتفع الأداء لإنشاء مؤسسة

موحدة ومتصلة. من الضروري أيضًا كقائد تعزيز العلاقة بين الأشخاص في الفريق وفي المنشأة. كقائد إيجابي، يجب أن تكون موحداً وموصلًا يعزز العلاقات بين الآخرين.واحدة من أكبر الشكاوى التي أتلقاها من الكلية والمدربين المحترفين هي أن فرقهم ليست مرتبطة. لديهم مجموعة من الشباب أو النساء الذين يركزون عادة على أنفسهم، وأهدافهم الشخصية، ومتابعة وسائل التواصل الاجتماعي ، وغرورهم. عادة ما يكون لديهم أفراد من العائلة والأصدقاء يخبرونهم أن عليهم اللعب أكثر أو تسجيل المزيد أو الحصول على مزيد من التقدير. الرسالة التي يتلقونها من العالم هي أن الأمر كله يتعلق بالفرد وليس الفريق. الأمر يتعلق بي، وليس نحن. لسوء الحظ ، قد يبدو هذا ما يحدث فى مكتبك ومؤسستك أيضًا. فهناك الكثيرمن الصوامع الفردية والخطط الشخصية وسياسات المكاتب في عالم الأعمال.

هذا أمر شائع جدًا أيضًا في المدارس ، حيث يقول المعلمون إنهم يهتمون فقط بفصولهم الدراسية ولا يمكنهم الاهتمام بما يحدث في باقي المبنى. إن مرضى يصيب الجميع، وليس فقط الرياضيين الجامعيين.

تخلق النرجسية والتركيز الذاتي انفصالًا عن الأهداف الشخصية وأهداف الفريق ، كما أنه يقوّض الفريق. الأشخاص الذين وضعوا أنفسهم ومشاريعهم أمام الفريق لا يبنون منظمات رائعة. الأشخاص الذين يركزون أكثر على مناطقهم بدلاً من المملكة، هم الذين يلومون الآخرين عندما تسقط القلعة. من خلال عملي مع المدربين والفرق، وجدت أنه عندما يركز المدربون واللاعبون على أن يصبحوا فريقًا مترابطًا، يذوب فينا. تنهار الصوامع الفردية، وتعزز الروابط، وتطور العلاقات، ويصبح الفريق أكثر ارتباطًا والتزامًا وأقوى. كقائد ، لا يمكنك السماح للأشخاص بالبقاء معزولين. لا يمكنك السماح لمرضي بإصابة مؤسستك. في عملي مع المدارس، لاحظت أن العديد من

المعلمين يهتمون فقط بفصولهم الدراسية وليس بالمدرسة بأكملها لأن القائد لم يقم بعمل رائع في توصيل الموظفين وفشل في إنشاء مدرسة موحدة. من المهم خلق الوحدة والكمال. يجب أن تكون أولوية ولا يحدث ذلك بدون قصد وإجراء. أثناء زيارتي لفريق الدوري الأميركي للمحترفين قبل بضع سنوات، شاهدت مباراتهم في الليلة السابقة قبل التحدث إلى فريق التدريب. أثناء لقائهم مع طاقم التدريب، سألوني ما رأيته؟ أخبرتهم أنني أستطيع أن أقول إن هناك انفصامًا بين بعض اللاعبين. لم يصدقوا ذلك. ظنوا أن أحد المدربين أخبرني بما كان يحدث وراء الكواليس، لكنني لم أكن بحاجة إلى أي شخص ليقول لي. عندما تعمل مع عدد كافٍ من الفرق والمؤسسات، يمكنك معرفة من هو على اتصال ومن ليس كذلك.

أنت تعرف متى تراها وتعرف متى لا تراها. عندما لا أرى روابط قوية، أحاول المساعدة في تنميتها. أحد التمرينات المفضلة لمساعدة أعضاء الفريق على أن يكونوا أكثر ارتباطًا هو أن يشارك كل شخص الأخرين في لحظة محددة في حياته. عندما تعرف لحظة معينة لشخص ما، فإنك تتعرف عليها بشكل أفضل وتطور اتصالًا أقوى بها. تمريناتي المفضلة الأخرى هي جعل كل شخص في الفريق يشارك بطله ومعاناته وتسليط الضوء عليه.

الفريق يفوق المواهب عندما لا تكون الموهبة فريقًا:

أحد الأسباب وراء كونك متحدًا هو أمر مهم للغاية لأنه كلما كنت متصلاً، كلما أصبحت أكثر التزامًا. لن يكون لديك التزام دون اتصال. اتصال الفريق يحدث فرقًا. قبل موسم 2013 - 2014 لكرة السلة الجامعية ، تلقيت مكالمة من "بيلي دونوفان"، الذي كان في ذلك الوقت مدرب كرة السلة بجامعة "فلوريدا"، الآن هو المدرب الرئيسي " لأوكلاهوما سيتي ثاندر". شارك "بيلي" التحديات التي واجهها فريقه

وطلب نصيحتي. شاركت معه بعضًا من أفكاري وقام على الفور بتكثيف مفهوم الاتصال. قال: "هذا كل شيء، "جون". غالبًا ما نصل إلى دور الثمانية ولكننا نواجه مشكلة في الصعود إلى ربع النهائى لأننا لسنا متواصلين كما يجب أن نكون. إذا كنا أكثر ارتباطًا، فستكون لدينا فرصة أفضل للفوز بالألعاب الضيقة الكبيرة، ظللت أنا "وبيلي" على اتصال خلال الموسم ، وقد تفاجأت بكل ما فعله للتواصل مع لاعبيه وتعزيز العلاقات بينهم. لم أر قط مدربًا يفعل الكثير للاستثمار في فريق أكثر مما فعله "بيلي" في هذا الموسم.

انهارت الجدران، وبدلاً من مجموعة من الأفراد، أصبح فريق "فلوريدا" عائلة مترابطة. لقد تخطوا دور الثمانية إلى ربع النهائى وفازوا على فريق كنتاكي الموهوب للغاية ثلاث مرات في ذلك الموسم. على الرغم من حقيقة أنه لم يتم تجنيد أي شخص في فريقهم في الدوري الأميركي للمحترفين، إلا أن فلوريدا كانت قادرة على هزيمة الفرق بمزيد من المواهب لأنهم كانوا أكثر ارتباطًا. إنها مثال رائع على أن الفريق يفوق الموهبة عندما لا تكون الموهبة فريقًا. قد لا يكون لديك أكثر الأشخاص موهبة في فريقك، ولكن إذا كنت فريقًا مترابطًا، فستتفوق على العديد من الفرق الموهوبة التي تفتقر إلى الارتباط الوثيق. عندما يتواصل قائد وفريق مع بعضهما البعض، يتحسن الالتزام والعمل الجماعي والكيمياء والأداء بشكل كبير. منذ ذلك الوقت، عملت مع عدد من المدربين لمساعدتهم في بناء فرق متصلة وشاهدت قوة الاتصال والوحدة. أخبرني "إريك سبويلسترا"، مدرب فريق "ميامي هيت"، أنه اعتاد أن يقضي معظم وقته في الدراسة في غير موسمها. وهو الآن يقضي وقتًا في بناء الروابط ووحدة الفريق أكثر مما يراقب. تحدثت إلى فريقه حول أهمية التواصل، وعلى مدار هذا الموسم ، يمكنك أن ترى الطريقة التي نما بها للعب مع بعضهم البعض بدلاً من أنفسهم. هذا لا يحدث عن

طريق الصدفة. يعتبر "إريك" قائدًا رائعًا وهو وموظفوه متعمدين للغاية في طرق عرضية، مثل حفلة عرض إلزامية "سوبر بول"، ومحادثات فريق ذات معنى، وتطوير مكثف للاعبين، من أجل التواصل بشكل مستمر فرديًا وجماعيًا. حتى المدرب الذي فاز بـ 1000 مباراة ، تبحث "تارا فاندرفير" ، مدرب كرة السلة للسيدات في "ستانفورد"، دائمًا عن طرق تساعد فريقها على أن يصبح أكثر ارتباطًا. لقد أجرينا محادثات رائعة واحد الى واحد ومع فريقها حول تعزيز الاتصالات، ولقد أحببت مشاهدة قائدة عظيمة مثل طرقها الجديدة الجديدة للتواصل مع فريقها ومساعدتهم على التواصل مع بعضهم البعض.

مقعد"دابو سويني" الآمن:

ليست رؤية "دابو سويني" واعتقاده هي التي ساعدت "كليمسون" في الوصول إلى ألعاب البطولة الوطنية المؤهلة والفوز باللقب. بينما كنت جالسًا في مطعم "دابو" في بداية شهر أغسطس، أخبرني عن كرسي وجده صديقه ونقله من قرية صيد نائية. وقال إنها إحدى تلك القرى التي يجلس فيها الرجال في دائرة على هذه المقاعد ويتحدثون عن الحياة والأسرة والصيد وما إلى ذلك. أعطى "دابو" فكرة ، ودعاها مقعد آمن. لقد وضع المقعد في غرفة اجتماعات الفريق، وبعد كل تدريب جلس زميل آخر في الفريق على المقعد الآمن أثناء تجمع الفريق من حوله في دائرة. ثم سأل "دابو" زميله أسئلة حول حياته، وأبطاله، ولحظة تمييزه، وتحدياته. عندما انتهى "دابو" من توجيه الأسئلة، كان بقية الفريق حرًا في طرح الأسئلة. كان يطلق على المقعد اسم "المقعد الآمن" لأنه كان مكانًا آمنًا لكل شخص لمشاركة قصته وفتح قلبه مع فريقه. كان مكانًا آمنًا للتعرض للخطر، مع العلم أن كل ما تمت مشاركته أثناء الجلوس على المقعد لن يخرج خارج الغرفة. لقد كانت مكان آمن في غرفة آمنة. نظرًا لأن كل زميل في الفريق أخذ

دوره في المقعد الآمن ، بدأ اللاعبون يعرفون بعضهم البعض بشكل أفضل كثيرًا. لقد انهارت جدران الأنا والكبرياء والأنانية، حيث مهد كلا من الفضفضة وكشف الحقيقة الطريق لعلاقات هادفة والثقة والروابط القوية التي ساعدت على إنشاء فريق متصل وملتزم. فعندما كان الفريق متصل وملتزم ، ساعده ذلك على تحقيق الرؤية والإيمان.

التعاون والتيسير:

النمط الديكتاتوري القديم للقيادة لم يعد يعمل. إن مطالبة الأشخاص بفعل بشىء ما "لأنني قلت ذلك" لا تجعل الناس يشتركوا، أو يتواصلوا أو يتوحّدوا. القادة الكبار اليوم يقودون بالتعاون والتيسير.لم يتحدث "آلان مولالي" عن "فورد الواحد" فحسب، فقد تعاون مع قادته وكل من في الشركة لإنشائه. لم يسيطر على المناقشات والمحادثات خلال اجتماعاتهم الأسبوعية لمراجعة خطة بناء القيادة، بل قام بتوجيه المحادثات وسهّل عملية مناقشة القضايا والتحديات والمبادرات التي تحتاج إلى معالجتها وتنفيذها ومن ثم تمكين القادة الآخرين في الغرفة من تحديد الحلول والتعاون في حلها. لا يتظاهر القادة العظماء مثل "مولالي"بمعرفة كل الإجابات، بل يتعاونون مع الآخرين ويسهلون عملية تحديد الإجابات وتنفيذها.القادة الإيجابيون لا ينجحون لوحدهم، بل ينجحون من خلال حث الناس على العمل معًا. هذا يولّد المزيد من التواصل والملكية والمساهمة. من المهم الإشارة إلى أنه كقائد، ليس من السهل دائمًا تيسير التعاون. قد ترى المكان الذي تريد الذهاب إليه وتصبح محبطًا لأن الأشخاص لا يرون الرؤية ولا يشتركون فيها. وقد يؤدي ذلك إلى تقدمك مع أو بدون أفرادك، على أمل أن يلحقوا بالركب. ولكن إذا لم تأخذ فريقك معك، فسوف تكون متقدمًا على المجموعة ككل منفرداً في هذه المرحلة، فأنت مجرد عداء، ولست قائدًا، لأن القائد يركض ويمشي مع فريقه. عندما زرت مؤخراً ولاية "بنسلفانيا" للتحدث إلى جميع

الرياضيين والمدربين، جلست مع المديرة الرياضية، "ساندي بربور"، وعلمت أن مقولة "نحن ولاية بنسلفانيا" بالنسبة لها ليس مجرد شعار ، ولكن أيضًا كلمات تعيشها كقائدة.

إن كلمة "نحن" لها أهمية بالغة لها، ولهذا السبب هي القائدة المثالية لإدارة برنامجها الرياضي من خلال جميع تحديات الماضي والطبيعة المتغيرة للرياضة الجامعية. أخبرني العديد من المدربين والقادة الذين قابلتهم في الحرم الجامعي أن "ساندي لا تتحدث معنا ، إنها تمشي معنا. إنها تعمل معنا. إنها بجوارانا. تتعاون معنا ". مثل "آلان مولالي" ، لدى "بربور" فكرة رائعة عن المكان الذي تريد الذهاب إليه ، لكنها تعرف أن فريقًا رائعًا سيحقق الكثير من خلال العمل معًا أكثر من شخص واحد يعمل بمفرده.

لا تدع الزواحف تأكل كلبك الإيجابي:

إذا كانت الوحدة والاتصال ضرورية للغاية، فعندئذ يجب أن أتناول سبب عدم توحيد العديد من الفرق والمنظمات ولماذا لا يخلق المزيد من القادة الوحدة والاتصال. أنا مقتنع أنه بجانب الأنانية، الأعداء هم الانشغال والتوتر. يظهر البحث عندما نكون مشغولين ومجهدين ، نقوم بتنشيط الجزء الزاحف من دماغنا، المرتبط بالخوف والبقاء على قيد الحياة . إذا كنت تعرف أي شيء عن الزواحف ، فأنت تعلم أنها لن تحبك أبدًا. الزواحف غير قادرة على الحب لأنها تهتم بالبقاء على قيد الحياة. إنهم لا يهتمون بالتوحيد والتواصل معك ما لم يتمكنوا من تناولك. عندما نكون مشغولين ومجهدين، نقوم بتنشيط أدمغتنا الزاحفة ونعمل ببساطة على البقاء. نحن لا نفكر في توحيد فرقنا والتواصل مع الآخرين. نحن نفكر فقط في بقائنا الخاص وكيف يمكننا المرور خلال اليوم. نتيجة لذلك ، نحن نركز على ما هو عاجل وليس ما يهم. نحن نركز على قائمتنا الواجبة وكيفية البقاء على قيد الحياة وليس على أفراد شعبنا وطرق الازدهار. نحن لا

نخصص الوقت للتوحيد والاتصال.

في الواقع هناك مصطلح علمي لهذا: تثبيط القشرية. وذلك عندما يقوم اللوزة "دماغ الزواحف" باختراق القشرة المخية الحديثة ، وهي جزء من الدماغ الذي تقوم بترشيده ، واتخاذ القرارات، والصلاة، وممارسة الامتنان، والحب. أسمي القشرة المخية الحديثة الجزء الإيجابي للكلب في الدماغ بسبب الطبيعة المحبة للكلاب. عندما تكون مشغولا ومجهدا، فإن زواحفك، في جوهرها، تأكل كلبك الإيجابي. هذا ما حدث لك في أي وقت قلت فيه شيئًا لم تتمناه . أكلت زواحفك كلبك الإيجابي وفجأت في شيء يعني أنك لن تقول ما إذا كنت تفكر بوضوح. هذا ما يحدث للمدربين عندما تكون الكاميرا التليفزيونية عليهم وهم يجنون ويصرخون في الحكم. هذا ما يحدث أثناء حوادث الغضب. وهذا ما يحدث عندما يفشل القادة في توفير الوقت للتواصل مع فرقهم وتوحيدها. والخبر السار هو أن البحث يظهر أن لدينا ربع ثانية لتجاوز الزاحف مع كلبنا الإيجابي. ليس علينا أن ندع الزواحف تفوز. يمكننا أن نفهم أن الأعداء هم الانشغال والتوتر ، وأن ندرك متى ستأتي الزواحف على قيد الحياة مثلما يفعل "بروس بانر" عندما يبدأ "هالك" في الظهور. يمكن أن نأخذ نفسًا عميقًا عندما ندرك أننا نشعر بالتوتر ونجد شيئًا نشكره في تلك اللحظة.

يظهر البحث أنه لا يمكن أن تشعر بالتوتر والشكر في نفس الوقت. وفي كل من هذه اللحظات ، يمكننا أن نتذكر أن مهمتنا كقادة تتمثل في الاتحاد والتواصل ، وعدم ترك الأعداء ينتصرون ويقسمون. يمكننا أن نتباطأ ونكون أكثر تعمداً في التركيز على العلاقات التي تبني فعلاً الوحدة والاتصال والفرق العظيمة. عندما تعلم أن الوحدة هي المفتاح وأن الانشغال والتوتر هما الأعداء، فسوف تبطئ وتهيئ الوقت لتطوير وبناء علاقات رائعة.

تحدث منظمة موحدة عندما يكون لـديك علاقـات كبـيرة. يـتم إنشـاء ثقافـة قويـة وموحدة من خلال علاقات قوية وفرق قوية. هذا لا يحدث على الفـور. يتطلـب الكثـير من الصبر ومقدارًا هائلاً مـن الجهـد لبنـاء الوحـدة مـن خـلال علاقـات رائعـة والعمـل الجماعي. يتم إنشاؤه من خلال الكثير من الحب، والتواصـل، والتشـجيع، والاتصـال بـين الأشخاص، والالتزام، والخدمة، والعناية، ويبدأ بقائد يريـد النـاس أن يتبعـوه. فلنتحـدث الآن عن كيفية إنشاء وحدة من خلال بناء علاقات وفرق عظيمة.

الفصل الثامـن

القادة الإيجابيون
يبنون علاقات وفِرقا كبيرة

تتلخص القيادة في الاعتناء بالأشخاص في مؤسستك
وجعلهم أفضل ما يمكنهم،
ليس اليأس منهم، أو التخلي عنهم.

بيت كارول

الخطوة الأولى في توحيد الناس، وأن تكون قائداً لا تقول "اتبعني".، بل أن تكون شخصًا يريد فريقك متابعته. يمكن أن يكون لديك أكبر بيان رؤية ورسالة في العالم وأن تكون متفائلاً وإيجابيًا، ولكن إذا لم تكن شخصًا يريد الناس متابعته، فلن يتمكنوا من ركوب الحافلة الخاصة بك. يتبع الناس القائد أولاً ورؤيتهم ثانياً. ما تقوله مهم، ولكن من تكون أنت أكثر أهمية. فالقيادة أكثر من مجرد مشاركة الرؤية والتفاؤل، وأكثر من مجرد التحدث والتفكير. يتعلق الأمر أيضًا بالاستثمار في العلاقات، وإبراز الأفضل في الآخرين، والتدريب، والتشجيع، والخدمة، والعناية، وكونك شخصًا يمكن أن يثق به فريقك. السؤالان الذي يطرحهما الأشخاص الذين تقودهم هما: "هل يمكنني الوثوق بك؟" و "هل تهتم بي؟" لكي تكون شخصًا يريد الناس متابعته، يجب أن تكون شخصًا يمكن الوثوق به - شخص يهتم بالأشخاص الذين تقودهم. لتوحيد الآخرين، عليك أن تكون شخصًا يريد الناس الالتفاف حوله. للتواصل مع الآخرين، يجب أن تكون شخصًا يقوم بإنشاء علاقات .

الحب يفعل:

القيادة تبدأ بالحب. يقول "بوب جوف" مؤلف كتاب "الحب يفعل" إن الحب ليس اسماً، إنه فعل. الأمر يتعلق بالقيادة وتبادل الحب.

إنه يتعلق بتطبيق الحب. كتب "بوب" كتابًا ذائع الصيت وقد عاش حياة تستحق الكتابة عنها. "جوف" هو مؤسس مؤسسة أهلية تحت اسم "الحب يفعل"، وهي منظمة غير هادفة للربح تكتشف الظلم الذي يُرتكب ضد الأطفال. أمضى "جوف" سنوات في العمل على إنقاذ الفتيات القاصرات من ظلم الاستغلال الجنسي. لقد عمل على مكافحة الدعارة القسرية في الهند من خلال القبض على أكثر من 80 مجرماً ، ووضع الأطفال الذين تم الاتجار بهم في مساكن مؤقتة ودائمة. وقد سافر كثيرًا إلى أوغندا، حيث خاطر بحياته بإحضار أكثر من 200 قضية إلى المحكمة للإفراج عن أطفال

المسجونين. كما أنشأ "جوف" ومؤسسة "الحب يفعل" مدرسة، وأكاديمية استعادة القيادة، التي تخدم أكثر من 250 طفلاً في المنطقة التي مزقتها الحرب في شمال أوغندا. عندما يطلب مني الناس وصف "جوف"، أقول إنه مزيج من" إنديانا جونز" و"المسيح". إنه يسافر في جميع أنحاء العالم يواجه الأطباء الدجالين، والمجرمين ، والظلم .حتى ذلك الوقت، إنه واحد من أكثر القادة محبة وإيجابية الذين قابلتهم على الإطلاق. عندما لا يقضي "جوف" بعض الوقت مع زوجته، التي يسميها "سويت ماريا"، فإنه يسافر إلى أوغندا، وينقذ الأطفال، ويتحدث إلى الجماهير، ويجيب على المكالمات على هاتفه الخلوي من أشخاص أجانب تمامًا لأنه وضع رقم هاتفه الخلوي في الخلف من كتابه.

نعم، لقد وضع بالفعل رقم هاتفه الخلوي في الكتاب. أعرف ذلك لأنني اتصلت به لمعرفة ما إذا كان سيجيب. هو فعل. لماذا وضع رقمه في الكتاب؟ إنه نفس السبب وراء قيامه بكل شيء: لأن هذا ما يفعله الحب. قال "جوف" إن معظم الناس يتصلون عادة ويقولون: "بوب، هل هذا حقًا أنت؟" وعندما يقول نعم، يقولون إنهم أحبوا كتابه وشكرهم على الإجابة ثم يغلقون الخط. قال إن الناس يريدون فقط أن يعرفوا أنه حقيقي. عندما يشاهدوا "جوف" في العمل، يصبح الأمر واضح لهم كي يعرفون أن حبه حقيقي، ويتبعونه بشغف وولاء. إنه نفس الشيء معك كقائد.

فموظفوك يريدون معرفة ما إذا كنت صادقا. بالمناسبة أظهرلهم أنك تحبهم.

الحب هو أعظم مبادىء القيادة على الكوكب:

أظهر "جوف" والعديد من القادة الإيجابيين الذين قابلتهم أن الحب هو أعظم مبدأ قيادي على هذا الكوكب. كنت أتحدث مؤخرًا إلى إحدى المناطق التعليمية والتقيت بمديرة يحبها الجميع ويعجبون بها. حولت مدرستها من مدرسة معرضة للخطر إلى مدرسة نموذجية في منطقتها. سألتها السر. قالت: "أنا أحب العاملين معي والطلاب.

كل ما أفعله هو جعلهم أفضل". كنت في مؤتمر مبيعات والتقيت رجل نبيل الذي كان أعلى مندوب مبيعات في الشركة. سألته سره. قال: "أنا أحب عملائي وهم يعرفون ذلك". كنت أزور فريقًا رياضيًا محترفًا حوله المدرب من خاسر دائم إلى فائز دائم. سألت بعض اللاعبين عن السر. قالوا إنه المدرب: "إنه يحب اللعبة. إنه يحبنا. نحن مثل الأسرة الواحدة". بغض النظر عن اللقب أو المهنة، أن تكون إنسانًا هو أن تحب وأن تكون محبوبًا. نحن من نحن لأن شخصًا ما أحبنا وفريقنا سيتأثر بحبنا. الحب هو ما يميز بين الجيد والرائع. يعرف المعلمون الجيدون خططهم الدراسية، أما المعلمون الرائعون يعرفون ويحبون طلابهم. يعرف المدربون الجيدون الخطط، أما المدربون الرائعون يعرفون ويحبون لاعبيهم. مندوبو المبيعات الجيدون يعرفون كيفية البيع، أما مندوبو مبيعات الرائعون يحبون عملائهم. القادة الجيدون يعرفون رؤيتهم وهدفهم، أما القادة العظمون يعرفون ويحبون موظفيهم أيضًا. إذا كنت ترغب في بناء فريق أو تجارة أو أسرة أو مدرسة أو مؤسسة رائعة ، فحب الأشخاص الذين ترأسهم وتعمل معهم.

القواعد بدون علاقات تؤدي إلى تمرد:

قال "آندي ستانلي" ذات مرة: "القواعد بدون علاقات تؤدي إلى التمرد". يتقاسم عدد كبير جدًا من القادة القواعد مع الأشخاص الذين يقودونهم ، لكن ليس لديهم علاقة بها. إذن ماذا يحدث؟ ينفصل الأفراد عن مهمة ورؤية المنظمة.لقد أخبرني العديد من القادة أنه عندما يركزون بدرجة أقل على القواعد ويستثمرون أكثر في علاقاتهم، فإنهم يحققون زيادة هائلة في الأداء والروح المعنوية والمشاركة.

إذا كنت في التعليم، فإن الأبحاث تظهر أنه عندما يكون لدى مديري المدارس علاقة مع معلميهم، فإن المشاركة تزداد؛ عندما يكون هناك علاقة بين الطلاب

ومعلميهم، ترتفع درجات الاختبار. وفي الرياضة، سوف يلعب اللاعبون بجد أكثر لمدربيهم عندما يعلمون أن المدربين يحبونهم. وفي مجال الأعمال التجارية ، إذا كان العميل يعرف أن ممثله أو وكيله أو مندوبي المبيعات يهتمون بهم، فلن يغادروا أبدًا وسيحيلون كل شخص يعرفونه إليهم. النجاح يعود إلى الناس والعلاقات وبناء شيء معًا. عندما تحب شخصًا ما، فإنك تأخذ الوقت الكافي للاستثمار في علاقة معه لمساعدته على التحسن والنمو. يمكن للأشخاص تحديد متى يكون لديك اهداف خاصة من وراء ذلك، لذلك لا تسعى لذلك ، بل مجرد بناء علاقات كبيرة وبناء شيء عظيم معاً.

الاتصالات تبني الثقة:

إذا كنت تحب شخصًا ما، فأنت تأخذ الوقت الكافي للاستثمار في علاقة معه. للاستثمار في علاقة معهم، يجب عليك التواصل معهم. العلاقات هي الأساس الذي تقوم عليه الفِرَق والمنظمات الكبرى، والتواصل بمثابة الأساس الأولي في بناء علاقة رائعة.

لسوء الحظ ، فإن معظم العلاقات والفِرَق تنهار بسبب ضعف التواصل. في عالم تتوافر فيه طرق أكثر للتواصل، نتواصل بشكل غير مُجدى ، وتعاني علاقاتنا وعملنا الجماعي والمشاركة الشاملة والأداء.

التواصل يبني الثقة:

الثقة تولد الالتزام. الالتزام يعزز العمل الجماعي ، والعمل الجماعي يحقق نتائج رائعة. إذا لم يكن لديك اتصال، فلن يكون لديك الالتزام والثقة التي تحتاجها لبناء فريق رائع وإنشاء المستقبل معًا. كنت أتناول العشاء مع "دوك ريفرز"، المدير الرئيسي لفريق "لوس أنجلوس كليبرز"، وسألت "دوك" ما هو أهم شيء يفعله كمدرب. قال:

"أتواصل مع فريقي. ليس فقط كفريق واحد ولكن بشكل فردي. يجب أن أعرف أين يكون كل شخص من أجل قيادته حيث أحتاج إليه. بما أنني أتواصل معهم كثيرًا، فأنا أعرف من يكافح من أجل مشكلة شخصية. أنا أعرف من يحتاج التشجيع. أنا أعرف من يحتاج إلى التحدى ".ثم سألت "دوك" عما يريد تحسينه كمدرب. قال: "أود تحسين اتصالي". كنت في مصدوماً. فقد كان مدربًا اعتبره الكثيرون أفضل مُحاور في الألعاب الرياضية ويحتاج أن يتحسن فى التواصل. إنه يوضح مدى أهمية التواصل وكم يحتاج كل قائد إلى التركيز عليه. يتواصل العديد من القادة بشكل جماعي ويتواصلون مع الجميع في وقت واحد، لكنني مقتنع بأننا بحاجة إلى التعلم من "دوك" وقضاء المزيد من الوقت والطاقة والجهد في التواصل مع شخص واحد. يرجى العلم بأنني أدرك أنه ليس من السهل إجراء اتصال فردي مع كل فرد في المنشأة.

أُدرك أنه لا يمكنك مقابلة الجميع طوال الوقت، خاصة إذا كنت تقود مؤسسة كبيرة. المفتاح هو مقابلة الفريق الإدارى والأشخاص الذين ترأسهم مباشرة، ثم التأكد من أنهم يتواصلون بشكل جيد مع الأشخاص الذين يرأسوهم. إذا قام الجميع بذلك في جميع أنحاء المنشأة، فسوف تتحسن العلاقات والعمل الجماعي والأداء. كيف يكون ذلك؟ يقوم مدير المدرسة بتحديد موعد اثنين أو ثلاثة اجتماعات لمدة 10 دقائق كل يوم مع المعلمين وأعضاء هيئة التدريس. يمكن لمدير المستشفى أن يفعل نفس الشيء مع الأطباء والممرضات، أو يمكن لمدير أي شركة عقد اجتماع لتلقى عدد قليل من التقارير المباشرة كل أسبوع. قام المدرب "روس روز"، مدرب فريق كرة الطائرة للسيدات الحائز على البطولة الوطنية لست مرات فى ولاية "بنسلفانيا"، بتصميم أداة اتصال أطلق عليها اسم "تدريب لدقيقة واحدة"، حيث يقوم باستدعاء لاعب من فريقه في أوقات مختلفة خلال الموسم للحصول على تدريب قصير. اجتماع واحد. يخبرهم بما يقومون به

بشكل جيد، وما يحتاجون إليه للعمل، وأين يجب أن يكون تركيزهم خلال الدورة التدريبية التالية. ثم يسأل إذا كان لديهم أي أسئلة. إنها طريقة فعالة وسريعة لتقديم ملاحظات مباشرة وصادقة، وتوضيح التوقعات، وتخفيف حالة عدم اليقين ، وتحسين أداء الأفراد والفريق.

عندما يكون هناك فراغ في التواصل، فإن السلبية تملؤه:

لقد وجدت أنه عندما يكون هناك فراغ في التواصل، فإن السلبية ستفعل ذلك. بدون تواصل كبير، فإن السلبية تملأ الفراغ وتولد وتنمو، مما ينتج عنه طاقة سلبية مُعدية تنتشر بسرعة. هذا هو السبب في أن التواصل ضروري أيضًا.

إنه لا يطور العلاقات والثقة العظيمة فحسب، بل يمنع أيضًا انتشار الشائعات والطاقة السلبية التي يمكن أن تخرب فريقًا ومنظمة. قبل بضع سنوات، واجه "لوس أنجلوس كليبرز" أزمة عندما أدلى المالك في ذلك الوقت، "دونالد سترلنج"، بتصريحات عنصرية. كانت وسائل الإعلام والعالم في حالة من الهياج، لكن "دوك" تواصل مع فريقه كما كان دائمًا. قام "دوك" ببناء مثل هذه الأسس القوية حتى يتمكنوا من تجاوز العاصفة. كان من الممكن أن تنهار الثقافات والفِرَق الأضعف دون التواصل الكبير، لكن "دوك" وفريقه ظلوا أقوياء معًا. لا يمكنك الانتظار حتى تبدأ الأزمة في التواصل مع فريقك. يجب عليك التواصل قبل حدوث أزمة حتى تكون مؤسستك قوية بما يكفي للتغلب عليها. تأكد من جعل الاتصال الخاص بك الأولوية رقم واحد. غالبًا ما يكون آخر شيء تريد القيام به ولكنه أهم شيء يجب عليك فعله. تواصل بشكل فردي وجماعي.

كيف يبدو شكل الفراغ؟ في تمام الساعة 8:31 صباحًا الاثنين، يُعقد كل اجتماعات الموظفين الأسبوعية وتناقش التحديات والأهداف الأسبوعية والمواضيع الساخنة. قم

بإجراء مؤتمرات هاتفية يومية مع فريق مبيعات لتوضيح العقبات والانتصارات وفرص التعلم. أنشئ جلسة "سكايب" يوميًا أو أسبوعيًا مع أحد المدراء وفريقه الافتراضي المنتشر في جميع أنحاء العالم. قم بأجراء مكالمة يومية عند الظهر، حيث يشارك المدير رسالة ملهمة مع كل شخص في شركته، مثلما يفعل "كين بلانشارد" مؤلف كتاب "مدير لدقيقة واحدة" في شركته. في المنزل، قم بإجراء اجتماع عائلي أسبوعي، مثل الاجتماع الذي تعقده عائلتي يوم الأحد. نتحدث عن بيان مهمتنا العائلية، وتحدياتنا من الأسبوع الماضي، والتحديات القادمة، وأي شيء موجود في قلوبنا وعقولنا.

كل هذه الطرق لملء الفراغ ، تمثل القائد الذى يتواصل بشكل متكرر مع فريقه ويقدم تحديثات صادقة وشفافة حول التغييرات الكبيرة القادمة في طريقهم.

القيادة بالتحايل:

هناك طريقة رائعة لملىء الفراغ في التواصل، وهي الخروج من مكتبك والتفاعل مع الأشخاص الذين تديرهم . سواء كان هذا يعني زيارة الأشخاص في المكاتب؛ تناول الطعام في الكافيتريا كما فعل مرارا وتكرارا "دوج كونانت "، الرئيس التنفيذي لشركة "كامبل سوب"؛ أو السفر إلى مدن وبلدان مختلفة ، لا شيء يفوق التواصل وجهاً لوجه. عندما تتفاعل مع فريقك ومؤسستك، فإنك تقوم بإزالة الحواجز التي "بيننا"و "بينهم"، ونبني "نحن"، فيمكنك تكوين علاقات قوية، وفريق قوي، ومؤسسة قوية. في كتاب "أنت تفوز في غرفة الخزانة أولاً"، وصف المدرب "مايك سميث" كيف يقوم كل يوم برحلتين إلى غرفة التدريب للزيارة اللاعبين الذين يتلقون العلاج. كان يريدهم دائمًا أن يعرفوا أنه معني و مهتم بهم، بصرف النظر عن التدريب. جرت بعض من أفضل المحادثات التي أجراها مع اللاعبين في غرفة التدريب. كما سيزور غرفة الأوزان ويتحدث إلى اللاعبين والمدربين المساعدين الذين كانوا يتدربون. وقال

"مايك" إنه أشار أيضًا إلى نقطة تناول الطعام مع لاعبيه لأنه شعر أن هذه البيئة سمحت بإجراء المزيد من المحادثات الطبيعية وإنه تعلم الكثير وطور علاقات رائعة مع لاعبيه فقط من خلال التحدث إليهم أثناء الوجبات. وبالطبع ، قضى الكثير من الوقت في غرفة خلع الملابس ، وكان يمشي في كثير من الأحيان وينظر حوله ليرى من كان يتحدث إلى من، وكيف كانت الطاقة، وما هي الحالة العامة للفريق.

دعا "مايك" طريقته "أخذ درجة حرارة المبنى." إنه لم يقرأ الترموستات، لكن بالأحرى كان يأخذ نبض الفريق والطاقة في المبنى. قال "مايك" إنه في كثير من الأحيان، سوف يهتم القادة فقط بدرجات حرارة المنشأة عندما لا تسير الأمور على ما يرام. هذا يمكن أن يكون سوء تقدير كبيرا. من المهم بنفس القدر معرفة ماهية المشاعر عندما تسير الأمور على ما يرام. في أي مؤسسة ، يمكن أن يكون النبض مختلفًا يوميًا بناءً على ما يحدث. إن آليات المؤسسة، سواء في مجال الرياضة أو الأعمال، تتغير دائمًا، وبصفتك القائد، يجب أن تكون مستعدًا لإدارة حالات المد والجذر التى تحدث عند اتخاذ درجة الحرارة كل يوم.

يسمح لك التقييم الدقيق للجو العام داخل المبنى والمؤسسة في جميع الأوقات باتخاذ أفضل القرارات لفريقك أو مؤسستك. قال "مايك" إنه كان لديه "ترموستات" حول المبنى. أعضاء هيئة التدريب ومديري المعدات وموظفي الاتصالات وأعضاء فريق تطوير اللاعبين لا يقدرون بثمن.عندما يتجول، سأل هؤلاء الناس، "ما هي درجة الحرارة اليوم؟" تبادلوا معلومات لا تقدر بثمن عن اللاعبين وأصبح "مايك" مدركًا للعديد من المواقف المختلفة، الإيجابية والسلبية على حد سواء، من خلال إجراء هذه المحادثات. قال "مايك" إن السؤال عن درجة الحرارة ، "لم أتعلم المزيد عن الفريق والذي كان في حالة مزاجية سيئة ، لكنني ساعدت مؤسستنا على العمل على أعلى مستوى والتعامل مع القضايا السلبية المحتملة قبل أن تؤثر على ثقافتنا وأدائنا" كقائد،

لا يمكنـك التحـدث إلى قـادة آخـرين، بـل يجـب عليـك إشراك الأشـخاص الأقـرب إلى التحديات المحتملة التي تواجه مؤسستك.

يجب عليك طرح الأسئلة والاستماع والتعلم، ثم تحديـد كيفيـة اسـتخدام القـراءات لاتخاذ القرارات في المستقبل.

الإنصات هو التواصل:

غالبًا ما يفكر الناس في التواصل على أنه التحدث، لكن الأمر يتعلق أيضًـا بالانصـات. إن أفضل محاور ليس دائمًا المتكلم الأكثر بلاغة، بل هو الشخص الذي لديه القـدرة عـلى الانصات ومعالجة المعلومات واستخدامها في اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة الفريـق والمنظمة. يسمع أفضل المنصتين حقًا ما يقوله الشـخص ويحـاول نقلـه. بعـد أن عملـت مع "مايك سميث" لمدة سبع سـنوات بيـنما كـان مـدربًا لفريـق "فـالكون"، لاحظـت أن أعظم قوته كقائد كانت الطريقة التـي ينصـت بهـا إلى فريقـه. أثنـاء زيـارتي للمنظمـة، رأيت دائمًا أحد لاعبي "مايك" يتحدثون إليه وينصت "مايك" باهتمام. كانوا يعلمون أنه يهتم بهم ، ونتيجة لذلك ، بذلوا قصارى جهدهم له دائمًا.

تظهر الأبحاث أنه عندما يشعر الناس بمن يروهم ويسمعوهم، فإن أعيـنهم تـدمع، ومع ذلك فإن90 % من محادثاتنا لا تدمع العيـون فيهـا. كقائـد إيجـابي، مـن المهـم أن تكون جهة اتصال إيجابية وتجعل الآخرين يشعرون بأهمية من خـلال الانصـات إلـيهم وسماع حقيقة ما يقولون.

تعزيز التواصل الإيجابي الخاص بك:

القادة الإيجابيون هم أيضًا متواصلون إيجـابيون. يتواصـلون بطريقـة تجعـل النـاس من حولهم أفضل.

واحدة من عباراتي المفضلة ، على سبيل المثال ، هي " المديح العلنـى ، النقـد الهـامس".

إنها تأتي أصلاً من فريق "أولمبيك دريم" ومدربي "ديترويت بيستونز" "تشاك دالي" و"بريندان سور". فازوا ببطولة الدوري الاميركي للمحترفين وميدالية ذهبية أولمبية، وذلك بفضل الكثير من المواهب والتواصل الرائع. لقد اكتسبوا ثقة لاعبيهم وبنوا الفِرَق الفائزة من خلال الثناء عليهم في العلن وانتقادهم بشكل خاص. يعني المديح العلنى أنك تشكر شخصًا ما أمام أقرانه، والنقد الهامس يعني أنك تدربه على التحسن. كلا منهما يؤدى لبناء أفضل الناس والفرق.

الابتسامة هي أيضًا جزء كبير من التواصل الإيجابي. عندما تشارك ابتسامة حقيقية، فإنها لا تنتج فقط المزيد من " السيروتونين" -هرمون السعادة- في دماغك ولكن أيضًا في دماغ المتلقي لابتسامتك. فقط بالابتسام لشخص ما، فأنت تعطيه جرعة من "السيروتونين"، مضادات الاكتئاب. لا تقلل أبداً من قوة الابتسامة. كمتواصل إيجابي ، لديك القدرة على جعل شخص ما يشعر بالتحسن بمجرد الابتسام. بغض النظر عن وظيفتك، عندما تبتسم لشخص ما، تذكر أنك تتصرف كصيادلة تمنحهم مضادات الاكتئاب.

المتواصلون الإيجابيون أيضًا ينشرون ثرثرة إيجابية. بدلاً من مشاركة ثرثرة سلبية، كن من النوع الذي ينشر أخبارًا إيجابية عن الأشخاص. يشتهر زميلي في فريق "لاكروس" "مايك كونيلي" بهذا. عندما تتحدث إليه دائمًا، فهو يمتدح دائمًا أصدقائنا المشتركين. "هل سمعت كم هو رائع مايفعله فلان وفلان ؟ أبنائهم يقومون بعمل رائع! "لم يقل أبداً كلمة سلبية عن أي شخص. دائمًا ما ينشر الأخبار الإيجابية وأفضل ما في الأمر هو أنك تعرف عندما لا تكون موجودًا معه، أنه على الأرجح يشارك شيئاً إيجابياً عنك وليس سلبيًا. لا عجب أنه حقق نجاحًا هائلاً في مجال الأعمال.

كما يستمع القادة والمتواصلون الإيجابيون إلى الأفكار والاقتراحات عن كيف

يمكنهم إدخال تحسينات، ويرحبون بها. لا يخشون النقد. يرحبون بذلك، مع العلم أنه يجعلهم أفضل. يرسلون إشارة واضحة لفريقهم وعملائهم والمدربين وكل من حولهم على استعداد دائمًا للتعلم والتحسين والنمو. يقول التواصل الإيجابي "أنا منفتح. اجعلني افضل. دعونا نتحسن معًا " فعلت ذلك لزوجتي ذات مرة عندما أرادت أن تعطيني نصيحة الأبوة والأمومة. بدلا من أن أكون دفاعيا، لقد استمعت. لقد فوجئت، وبعد بضع ساعات قصيرة من إخباري كيف يمكنني التحسن، وضعت بعض أفكارها موضع التنفيذ وجعلت نفسي وأطفالي أفضل.

وأعتقد أيضًا أن القادة الإيجابيين والقائمين بالتواصل يعتمدون على التواصل غير اللفظي "لغة الجسد". يشجعون من خلال إيماءاتهم وتعبيرات الوجه العالية، المصافحة، الربتات على الظهر، المطبات، وحتى العناق عند الاقتضاء. التواصل الإيجابي ليس مجرد لفظي. إنه أيضًا بدني. أظهرت العديد من الدراسات فوائد الاتصال الجسدي بين الأطباء والمرضى والمدرسين والطلاب والرياضيين المحترفين. على سبيل المثال، في إحدى الدراسات ، كانت أفضل فرق الدوري الأميركي للمحترفين هي الأكثر في الاتصال الجسدي "لمس الظهر، العناق". في عالم أصبحت فيه اللمسات الجسدية من المحرمات بسبب سوء الاستخدام وسوء المعاملة، يجب أن نتذكر أنها طريقة نتواصل فيها مع البشر بشكل طبيعي وهي قوية جدًا ومفيدة عندما يتم ذلك بشكل مناسب بنية حسنة. عندما أقابل أشخاصًا في مواقف عديدة احاول اختيار نوع الاتصال الجسدي المناسب "مثل: السلام باليد أو العناق أو التقبيل ...".

كن مشجعا:

سُأل "ترويت كاثي"، مؤسس " تشكن فيل ايه " شفهيا، "كيف يمكنك معرفة ما إذا كان الرجل أو المرأة بحاجة إلى تشجيع؟" كان رده: "إذا كانوا يتنفسون". نحتاج

جميعًا إلى التشجيع، ويشجع المتواصلون الإيجابيون الآخرين ويلهمونهم بفعل المزيد ويصبحون أكثر مما اعتقدوا أنه ممكن. الزعماء الإيجابيون هم المشجعون العظماء وهذا شيء يحتاجه العالم أكثر. بعد أن أخبرنا الكثير من الناس أننا لا نستطيع النجاح ، نحتاج إلى سماع أناس يقولون لنا أننا نستطيع . أتذكر معلمي اللغة الإنجليزية بالمدرسة الثانوية الذين أخبروني بعدم التقدم إلى جامعة "كورنيل" لأنهم لن يقبلوا بي، وحتى لو فعلوا ذلك، فلن أتمكن من أداء العمل. "من المضحك أنني كاتب الآن." ، لم أتقدم بالطلب تقريبًا، لكن بعد أيام قليلة رأيت "إيفان جولدفارب"، المدرس السابق، في الرواق وسألته عن "كورنيل". قال لى: " قدم طلبا، فإذا قبلوه، إذا أذهب. يمكنك أن تفعل ذلك." صنعت كلماته كل الفرق. تقدمت بطلب، وقبلت، وتخصصت في لعبة "اللاكروس".

نحن نعتقد في كثير من الأحيان، أنه من دورنا ضخ جرعة من "الواقع" في حياة شخص ما، وأنه من واجبنا حماية الناس من ألم الفشل والهزيمة، وأن الأحلام كانت موجهة للآخرين. أقول أن هناك ما يكفي من المتشائمين والواقعيين في العالم. العالم لا يحتاج إلى مزيد من السلبية والمفكرين المستحيلين. يحتاج العالم إلى مزيد من المتفائلين والمشجعين والملهمين. يحتاج العالم إلى المزيد من الناس للتحدث إلى قلوب الآخرين والقول: "أنا أؤمن بك. اتبع شغفك، وعيش هدفك. إذا كانت لديك الرغبة ، فأنت تمتلك أيضًا القدرة على تحقيق ذلك. واصل العمل بجد. أنت تتحسن وتتحسن. استمر بالتقدم . الاقتصاد قاسي ولكن لا يزال بإمكانك تنمية أعمالك.

سوق العمل ليس رائعًا، لكنني أعتقد أنك ستحصل على الوظيفة المناسبة لك. لقد واجهنا الكثير من العقبات، لكننا سننجز المشروع. حتى لو فشلت، سيؤدي ذلك إلى شيء أفضل. أنت تتعلم وتنمو ". كلنا نحب العمل من أجل ومع الأشخاص الذين

يبرزون الأفضل فينا. نحن نحب أن نكون حول الناس الـذين يرفعوننـا ويجعلونـا نشـعر بالراحة. وبينما نتذكر دائمًا الأشخاص السلبيين الذين أخبرونا أننا لا نسـتطيع إنجـاز شيء ما ، إلا أننا سنعتز به دائمًا ونحظى بمكانة خاصة في قلبنا لأولئك الذين شجعونا. أريد أن أشجعك على أن تكون أحد المشجعين. فالقيادة، كـما كتبـت في وقـت سـابق، هـي نقـل الإيمان. واليوم ، قرر أن تكون ذلك الشخص الذي يغرس إيمانا إيجابيًا بشخص يحتاج إلى سماع كلماتك المشجعة. شجع شخص يشعر بإحبـاط، وامـلأ فريقـك بطاقتـك الإيجابيـة. احشد الآخرين للتركيز على مـا هـو ممكـن ولـيس مـا يبـدو مسـتحيلاً. قـدم التشـجيع، وسوف يساعد في بناء علاقاتك، إنه أمر مهم وكلنا بحاجة إليه.

نؤمن بالآخرين أكثر مما يعتقدون في أنفسهم:

لن أنسى أبدًا الوقت الذي حاولت فيه ترك لعبة "اللاكروس" خلال السنة الأولى مـن دراستي في المدرسة الثانوية، لكن مدربي "توني كايـازا" لم يسـمح لي بـذلك. أخـبرني أننـي سوف ألعب في الكلية يومًا ما. وقال أنني سوف ألعب حتى في دوري الجامعات. لم أكن أعرف حتى ما هو دورى الجامعات في ذلك الوقـت. كـان لديـه رؤيـة بالنسـبة لي حتـى أنني لم أستطع أن أفهمها. لقد آمن بي أكثر مما اعتقـدت بـنفسي. انتهـى بي المطـاف إلى جامعة "كورنيل" لألعب مع المدرب "ريتشي موران"، الذي آمن بي أيضًا، وغيرت التجربـة حياتي إلى الأبد.

الفَرق بين النجاح والفشل هو الإيمان، وغالبا ما يـتم غـرس هـذا الإعتقـاد فينـا عـن طريق شخص آخر. كان المدرب "كايازا" ذلك الشخص بالنسبة لي، وهـذا مـا غـير حيـاتي. يمكنك أن تكون ذلك الشخص بالنسبة للأشخاص الـذين تقـودهم إذا كنـت تـؤمن بهـم وترى إمكاناتهم بدلاً من قيودهم. إنه لأمر مدهش مـا سـينجزه النـاس عنـدما يعلمـون أنك تؤمن بهم!

ساعد فريقك في عدم التوقف عن العمل:

منذ أن لعبت "اللاكروس" في الكلية، شجعت ابنتي على اللعب أيضًا. ولكن في المدرسة الابتدائية، لم يبدو أن لديها مستقبل في "اللاكروس". بينما كان بقية الأطفال يركضون صعوداً وهبوطاً في الحقل، كانت لا تبرح مكانها، وتلتقط العشب وتبحث في السماء. مشاهدة ذلك كان مُحبطا جدا بصراحة. في المدرسة المتوسطة، بدأت في العمل أكثر قليلاً ورأيت علامات على الحياة.غالبًا ما نرمي الكرة معًا ونعمل على مهارات العصا. لقد رأيت تحسنا في الممارسة، لكن عندما كانت تلعب في المباريات، كانت مترددة للغاية. كان عليّ أن أعترف أنني لم أكن قائدًا إيجابيًا في ذلك الوقت، ومن خلال نقل توقعاتي وإحباطاتي إليها ، كاد أن يتسبب في توقفها عن اللعب. كنت والداً يتعامل بطريقة كلاسيكية ، حيث ارتبطت هويتي بنجاحها. قرأت كتاب "إن سايد اوت كوتشينج"- التدريب من الداخل للخارج- للكاتب "جو ايرمان"، والذي يدور حول أن تكون مُغيّر بدلاً من تكون متفاعل، مما غيرني كأب . ما زلت ألعب وأتدرب مع ابنتي لمساعدتها على التحسن، لكن هذه المرة فعلت ذلك بتشجيع بدلاً من الإحباط.

في الصف التاسع، أنشأت ابنتى منتخب "اللاكروس" بالمدرسة الثانوية وبدأت في لعب بعض المباريات، ولكن تم تبديلها لأنها فقدت عدة تمريرات في المباريات الرئيسية. واصلتُ تشجيعها. كنا نمارس المراوغات في الفناء الخلفي في كثير من الأحيان، وقد تحسنت بالفعل ، لكنها كانت لا تزال مترددة ولم تحاول مطلقًا المراوغة والتسجيل في المباريات . بدأت أخبرها بأنها لا يمكن إيقافها طوال الوقت. أود أن أقول: "أنت لا يمكن إيقافك، يا "جايد". لا يمكنهم منعك. خذيها إلى المرمى . أنت لا يمكن إيقافك. " كان هذا مضحكا لأنها كانت توقف كثيراً . في الصف العاشر، بدات مرة أخرى ولكن تم تغييرها بعد عدم لعبها بشكل جيد في مباراة أو مباراتين. كنت

أعلم أنها كانت بداخلها تشعر بقدرها الكبير، لكنها لم تظهر ذلك. كان من الممكن أن يصرخ بها "أنا" العجوز، لكن "أنا" الجديد كان يشجعها يظل يخبرها بأنها لا يمكن إيقافها. "فقط خذيها إلى المرمى واقذفيها، يا "جايد". لا يمكنهم منعك. أنت لا يمكن إيقافك " قلت ذلك في كثير من الأحيان وكانت تبتسم فقط. ظللت آمل وأدعو أن تدرك إمكاناتها، غير متأكد مما إذا كان سيحدث على الإطلاق. خلال عامها الأول، واصلت التدرب معها وتشجيعها وإخبارها بأنها لا يمكن إيقافها. وبعد ذلك، وأخيراً ، أصبحت لا يمكن وقفها. لقد سجلت 80 هدفًا هذا الموسم، 8 منها في نهائى المناطق و 7 في الدور نصف النهائي، لمساعدة فريقها في الوصول إلى نهائى الولاية . وقد حصلت على لقب " بطلة المدارس" وتلقت عروضًا للعب "اللاكروس" في الكلية. كان ممتعًا للغاية مشاهد لعبها والشعور بالرضى عند معرفة أننا فعلنا ذلك بالطريقة الصحيحة. كان عليّ أن أختبر قوة القيادة الإيجابية قبل أن أتمكن من كتابة كتاب عنها. من تقريبًا تدمير ابنتي ، إلى أن أصبح قائدًا إيجابيًا اشجعها وأؤمن بها، إننى أعرف الفرق الذي يحدثه ذلك.

التواصل بين واحد وآخر:

في حين أن الاتصال والتشجيع يبنيان الثقة ويطوران العلاقة، فإن التواصل هو المكان الذي يتم فيه كسب الثقة، وإنشاء الروابط، وتعزيز العلاقات، وتوليد الالتزام، والتدريب الجيد، وبلورة القيادة. القادة الإيجابيون يفعلون أكثر من مجرد التواصل، فهم يربطون القلب بالقلب. لقد تحدثت في الفصل السابق عن كيفية قيام القادة بإنشاء مؤسسة وفريق موحد ومتصل ، ولكن اتصال المؤسسة والفريق هو نتيجة الاتصال الفردي. أعظم القادة الذين كنت معهم كانوا هم من يتواصلون مع الذين يقودونوهم. لقد شاهدت الطريقة التى يتفاعل بها كلا من "كورى كلوز"، مدرب كرة السلة في

جامعة "كاليفورنيا"؛ "شيري كول"، مدربة كرة السلة في جامعة "أوكلاهوما"؛ و"ديانا جومبف"، مدربة فريق الكرة في"نوتردام" مع فرقهم. لقد رأيت كيف يتصلون ويتواصلون مع بعضهم البعض ويعاملونهم مثل العائلة. أعرف مقدار الوقت والجهد الذي يبذلونه للتواصل مع كل لاعب ولهذا السبب قاموا ببناء برامج ناجحة مع مرور الوقت. بدون الاتصال، لن يكون لديك التزام مطلقًا، ولكن عند الاتصال، يولد الالتزام الذي يؤدي إلى أداء ونجاح أكبر. أنا مقتنع بأنه لا يمكنك تدريب شخص ما حقًا على النمو ما لم تكن على دراية به. الاتصال والعلاقات هما ما يؤدى للنمو الحقيقي. لقد شاهدت مثالاً رائعًا على تواصل المدرب "دودجرز" مع لاعبه أثناء زيارتى لـ "لوس أنجلوس" قبل يوم من حجزهم مكان في مرحلة ما بعد موسم 2016. لقد تحدثت إلى المدربين والفريق خلال التدريب الربيعي حول كيفية بناء فريق فائز وأهمية أن نكون فريقًا مترابطًا. بعد ستة أشهر، كنت أجلس وأتحدث مع المدير ، "ديف روبرتس" ، في مكتبه، عندما دخل أحد لاعبيه ليقول مرحباً.

نهض "ديف" من كرسيه وأعطى اللاعب عناقًا كبيرًا لمدة خمس ثوانٍ تقريبًا. كان أشبه بعناق الأب الذى يعطيه لابنه بعد عودته إلى المنزل من رحلة طويلة. لقد تحدثوا قليلاً عن الحياة والتدريب قبل أن يقول اللاعب أنني سوف أراك لاحقًا وغادر. أخبرت "ديف" كم هو عظيم أن يعطي لاعبه عناقًا كهذا. قال: "أقوم بذلك كل يوم، وغالبًا ما يأتنى ليتحدث عن الحياة والتحديات وأي شيء يدور في ذهنه". بعد ذلك ببضعة أسابيع، أثناء مشاهدة فريق "دودجرز" وهوي يلعب بعض المباريات، شاهدت في دهشة حيث نجح هذا اللاعب فى التسجيل فى المباراة رقم 4 و 5 مما ساعد "دودجرز" على التقدم. كان الأمر كما لو أنني حصلت على مقعد في الصف الأول لمشاهد تأثير ما يحدث عندما يخصص المدرب الوقت لصب الحب والدعم في أحد لاعبيه. هذا اللاعب

الذي كافح في العام السابق أصبح الآن أحد الأبطال لأن قائده استغرق وقتًا للتواصل معه والاهتمام به. لم يكن التزام "ديف" بالاتصال مخصصا فقط لهذا اللاعب وحده. كما وضح لى "ديف" على مستوى المنشأة ككل، شاهدت أنه كان لديه نقاط اتصال هادفة ومتكررة وعلاقات مع كل لاعب ومدرب قابلناه. كان ممتعا ومميزا مشاهدة القيادة الإيجابية في عملياً.

كن ملتزماً:

تعتبر الاتصالات والتشجيع والإيمان والاستماع والاتصال ضرورية لبناء علاقات رائعة وفرق رائعة، ولكن بدون التزام لن يتم بناء أو إنجاز أي شيء عظيم. كل زعيم يريد الناس الملتزمين في فريقه.

نحن جميعا نريد فريق ملتزم. ولكن إذا كنت تريد الالتزام ، يجب أن تكون ملتزماً . إذا كنت تريد التزامًا من فريقك، فيجب عليك إظهار التزامك تجاه فريقك. لا يمكنك فقط التحدث عن التزامك. يجب أن يشعروا به. عندما يرى الأشخاص الذين تقودهم ويشعرون بالتزامك، فسيكونون أكثر التزامًا تجاهك ولبعضها البعض. عندما يشكو القادة من أن فرقهم غير ملتزمة، أقول لهم دائمًا أن يُظهروا لفريقهم شكل الالتزام: "بل اذهب إلى أبعد وأعلى من ذلك، إنه يبدأ معك."، هم يتسألون "كيف يبدو الالتزام؟" "يبدو الالتزام أن وضعت احتياجات الآخرين قبل احتياجاتك."

خادم القوم سيدهم:

يشعر الفريق بالتزام القائد عندما يأخذ القائد الوقت الكافي لخدمتهم. غسل المسيح القدمين؛ سير "مارتن لوثر كينغ"، ذهابه إلى السجن، ومحاربته من أجل المساواة؛ أطعمت الأم "تيريزا" الفقراء وعالجت المرضى. على مر السنين، قابلت العديد من القادة الذين خدموا فرقهم بطرق بسيطة وقوية. يعتقد العديد من القادة أنه عندما

يكتسبون السلطة والمسؤولية، يجب أن تخدمهم فرقهم أكثر، لكن القادة الإيجابيين يعرفون أن مهمتهم هي خدمة فرقهم. عندما تخدم الفريق، فإنك تساعدهم على النمو ويساعدونك على النمو. لا يمكنك أن تخدم نفسك وفريقك في نفس الوقت. عليك أن تقرر ما إذا كنت ستخدم "انا" أم "نحن". يجب أن تقرر ما إذا كنت ستصبح "قائدًا" يخدم نفسه بنفسه أو قائد حقيقي يخدم الآخرين. من الصعب أن تكون خادما إيجابيا في عالم اليوم. القادة تحت ضغط أكثر من أي وقت مضى في عملهم .

إذا كنت رائد أعمال، فيجب عليك الرد على سوق الأوراق المالية والمجلس والمساهمين، وإذا كنت مدربًا، فيجب عليك الرد على مالك المنشأة والمدير العام وقاعدة المعجبين، وإذا كنت مديرا للمدرسة، فعليك الإجابة على مجلس إدارة مدرستك والمشرفين وأولياء أمور الطلاب. مع التوقعات تأتي الضغوط والإجهاد مما يدفع القائد لينجو بنفسه، الأمر الذي يؤدي إلى الحفاظ على الذات بدلاً من خدمة الفريق. عندما ينصب تركيز القادة على الثمار بدلاً من الجذر، وعندما يشعرون بالقلق بشأن النتيجة بدلاً من عملية تطوير أعضاء الفريق، فقد يحمون أنفسهم على المدى القصير، لكنهم لن يزدهروا على المدى الطويل. لا يترك القادة الذين يخدمون أنفسهم الموروثات التي تغير العالم إلى الأفضل. قد يكسبون المال ويحققون بعض الشهرة على المدى القصير، لكن العظمة الحقيقية تتحقق عندما يبرز القائد العظمة في الآخرين. خادم القوم سيدهم، الزعيم العظيم يضحى ويعمل من أجل مساعدة أعضاء الفريق على أن يصبحوا رائعين. في نهاية اليوم، يصب كل ذلك فى هذا الاتجاه: لا يجب أن تكون رائعًا كى تؤدى خدمة ، ولكن يجب أن تؤدى خدمة كى تكون رائعًا. الأسئلة الكبيرة التي يجب أن تطرحها على نفسك كل يوم هي: ماذا أفعل لخدمة فريقي والأشخاص الذين أقودهم؟ كيف يمكنني خدمتهم لمساعدتهم على أن يكونوا أفضل ما يكون لأنفسهم؟ كيف

يمكنني إظهار التزامي بهم؟ كانت هذه أسئلة يجب أن أطرحها على نفسي والتى تشير إلى الدروس التى أحتاج أن أتعلمها لكي أكون قائدًا أفضل.

غسيل الملابس :

قبل بضع سنوات، جاء ابني إلى غرفتي أثناء كتابتي للكتاب الجديد وطلب مني أن ألعب كرة الطاولة.

قلت أنني كنت مشغولا جدا.

عاد مرارا وتكرارا. قلت أخيرًا ، "لا أستطيع ذلك. أنا أكتب كتابًا عن العلاقات الوثيقة"هنا كنت أكتب كتابًا عن العلاقات الوثيقة وكنت مشغولًا للغاية ولا أستطيع توفير الوقت لأهم العلاقات على الإطلاق! كل عام، اخترت كلمة لهذا العام وكنت أعلم أنه في تلك السنة ستكون كلمتى هى "خدمة". كنت أسافر كثيرًا للتحدث إلى عدد من الشركات والمدارس والفرق الرياضية، وكانت زوجتي وأطفالي المراهقين يكافحون في المنزل. أدركت أنني بحاجة لأن أكون أكثر التزامًا بفريقي وأن أبدأ الخدمة في المنزل. لذلك رفضت عددًا من تعاقدات التحدث من أجل توفير المزيد من الوقت مع عائلتي. اتضح أنها أصعب سنة في حياتي. ابنتي لم تكن رائعة في المدرسة. كانت زوجتي وابني على خلاف. كانت زوجتي مضغوطة وتواجه مشكلة في إدارة كل شيء. لقد كان الأمر محبطًا للغاية لأنني أردت أن يكون أطفالي طموحين مثلما كنت وأنا طفل . أردت أن تكون زوجتي قادرة على التعامل مع كل شيء. لماذا يحتاجون إلى مساعدتي؟ لماذا لا يمكنني التركيز فقط على إحداث تغيير في العالم؟ لماذا لم يكن لدي فريق مختلف؟ نعم، أنا أعترف بذلك. أردت فريق مختلف. هل أردت فريق مختلف من قبل ؟ إذا كنت قائدًا أو مدربًا أو أحد الوالدين ، فأنا أعلم أن الإجابة هي نعم. على الرغم من شعوري بالإحباط ، فقد بذلت الوقت لمساعدة فريقي على التحسن. كنت أقود ابنتي إلى المدرسة

كل يوم وأشجعها. عندما عادت إلى المنزل، استجوبتها بشأن واجباتها المدرسية ومواضيع الاختبار للتأكد من أنها كانت تستعد وتدرس. وضعت الأولاد على السرير وصليت معهم. غسلت الغسيل في كثير من الأحيان. لقد شاركت بشكل كبير في التحديات اليومية. باختصار ، أصبحت ملتزمًا.

في نهاية العام، سألتني زوجتي عن كلمتى العام القادم. سألت هل هى "أنانى"، لأنها لم ترني من قبل افعل الكثير من أجل عائلتي، قلت لها مستحيل. فكلمة "خدمة" أصبحت الآن جزءًا مني ومن التزامي. إن قضاء الوقت في خدمة عائلتي كان يظهر حقًا التزامى لهم، و أدركت أنني لست بحاجة إلى فريق مختلف، بل كنت بحاجة لأن أصبح قائدًا أفضل.كل شيء في تكوينى أراد التركيزعلى "أنا" ، لكنني كنت في أفضل حالاتي عندما ركزت علي"نحن".

أدركت حقيقة عظيمة للقادة أيضًا: لدينا فريق وهو لدينا لسبب ما، فالتحديات التي تواجهنا مع فريقنا تهدف إلى جعلنا قادة أفضل. في عملية الالتزام بأسرتي وتعلم الخدمة، أصبحت قائدًا أفضل. ومن المفارقات أن هذا هو الوقت الذي انطلق فيه كتابي ومجال عملى.

عندما تلتزم، يلاحظ فريقك. أصيب ابني بظهره وهو يلعب التنس وأخذته زوجتي إلى مقوم العظام الذي سأل زوجتى عن ماذا كنت أفعل. أخبرته زوجتي أنني كنت أتحدث في مؤتمر قادة العالم مع مجموعة من المشاهير. قال مقوم العظام: "حسنًا، جون مشهور". أجاب ابني: "ليس في منزلنا. فهو يغسل الغسيل. " عندما أخبرتني زوجتي بهذه القصة، سُررت جدا. فقد لاحظ ابني ولائى للمنزل وهذا يعني كل شيء. في نهاية اليوم، لا أريد أن أصبح اسمًا لصاحب المنزل، بل أريد أن أكون اسما كبيرا في منزلي. ابنتي تبلي بلاءً حسناً في المدرسة، وزوجتي أكثر سعادة، وأنا أساعد ابني ليصبح

فى أفضل حال . أعتقد أن النجاح التام يبدأ بجعل الفريق " فريق المنزل، فريق العمل، الفريق الرياضي" من حولك أفضل.

انها ليست عنك :

قابلت "كارل ليبرت" عندما كان الرئيس التنفيذي لشركة "24 اور فتنس" ودعاني للتحدث إلى قادة شركته. كان "ليبرت" خريج الأكاديمية البحرية ولعب في فريق كرة السلة البحرية مع "ديفيد روبنسون". بعد مسيرة طويلة وناجحة مع "هوم ديبوت"، قدم "ليبرت" نهجه القيادي في خدمة "24 اور فتنس" قبل أن يصبح مديرًا تنفيذيًا، كان المدراء التنفيذيون لـ "24 اور فتنس" يتلقون مدربين شخصيين فى منازلهم لتدريبهم على انفراد، لكن "ليبرت" جعل من الإلزامي على المديرين التنفيذيين التدريب في المراكز حتى يتمكنوا من قضاء المزيد من الوقت في التفاعل مع الموظفين وتحديد طرق أفضل لخدمة فريقهم والعملاء. كما طلب من المديرين التنفيذيين العمل لمدة أسبوع في أحد مواقعهم كل عام. اختار بعض المديرين التنفيذيين العمل في مبيعات الاشتركات، بينما عمل آخرون كمدربين بدنيين أو في خدمات العضوية.

ساعدت تجربة كثير من القادة ليس فقط لخدمة فريقهم بشكل أفضل ولكن أيضًا لفهم احتياجات أعضائهم. لقد أظهرت تلك التجربة التزامهم تجاه الجميع، وأحداث كل الفارق. بعد نجاحه في تحويل "24 اور فتنس"، أصبح "ليبرت" مدير العمليات في "يو اس ايه ايه" للتأمين، حيث يواصل إظهار قيادته الخادمة والتزامه. لقد قضيت وقتًا في "يو اس ايه ايه" وشهدت شخصيًا الطريقة التي يقود بها فريقه بالأصالة والتواضع والالتزام. يسأل عن المدخلات ويشجع النتائج. يشارك كلمته مع كل شخص في الشركة ويدعو الجميع لمشاركة كلماتهم معه. إنه يبحث عن طرق لتطوير نقاط القوة لكل عضو في الفريق ويدربهم ليكونوا فى أفضل حالاتهم.

الأهم من ذلك كله أنه يقود بتواضع، مع العلم أن الأمر لا يتعلق به - إنه يتعلق بفريقه. لا يعجبه عندما أكتب عنه لأنه لا يسعى للحصول على التقدير، لكن كان عليّ أن أخبرك به لأن مثاله قوي للغاية. تذكر أن الأمر لا يتعلق بك. إنه يتعلق بتكريس نفسك للآخرين.

الالتزام بالتدريب:

أحد الأسباب التي جعلتني أكتب الكثير عن المدربين هو أني أقضي وقتًا طويلاً معهم، وأحد الأسباب التي تجعلني أقضي وقتًا معهم هو أنني أحب الطريقة التي يلتزم بها المدربون العظماء مع فرقهم. يتحدث الجميع عن العقول اللامعة للمدربين مثل "جريج بوبوفيتش"، مدرب "سان أنطونيو سبيرز" أو "بيل بيليتشيك"، مدرب "نيو إنجلاند باتريوت"، لكن إذا نظرت عن كثب وقضيت وقتًا في غرف تبديل الملابس الخاصة بهم، فستجد أن سرهم الحقيقي هو التزامهم بتدريب لاعبيهم ليكونوا أفضل ما لديهم. إنهم يقدمون كل ما لديهم لمساعدة اللاعبين على أن يصبحوا كل ما يمكنهم. إنهم يستثمرون فيهم كأشخاص ولاعبين، مما يساعدهم على التحسن في جميع جوانب حياتهم. لن تصفهم وسائل الإعلام بأنهم قادة إيجابيون، لكن لاعبيهم يعرفون أنهم كذلك.

القادة خارج الرياضة بحاجة إلى تعلم التدريب أيضًا.كثيراً ما أخبر القادة أنه لا يمكنك تدريب كل شخص في المؤسسة، لكن يمكنك تدريب فريق إدارتك ليكونوا قادة أفضل وتشجيعهم على معرفة تقاريرهم المباشرة وما إلى ذلك في جميع أنحاء المنظمة. إذا التزم كل قائد بتدريب الأشخاص، فإن الأداء والإنتاجية والربح سيرتفع! قبل سنوات، أرسل الجيش أفضل رجاله إلى النخبة فى فوج الحرس الخامس والسبعين، لكن حوالي 30 % فقط هم الذين تمكنون من ذلك.

قررت قيادة الجيش أن تستثمر أكثر لإعداد المرشحين للتدريب الصعب. في العام التالي، أصبح 80 في المئة "رينجرز"- حراس-. كان الاختلاف هو التدريب والاستثمار في الأفراد والعملية والإعداد. عندما تلتزم بشكل أساسي بالتدريب، فإن أولئك الذين تقودهم سيخلقون أيضًا ثقافة التدريب في مؤسستك ، وكل شخص يفيد.

الالتزام يتطلب التضحية:

لبناء فريق ومنظمة عظيمين ولتغييرالعالم، يجب أن يعرف الناس ويشعرون أنك ستقطحم مبنى محترق لإنقاذهم. عليهم أن يعرفوا أنك على استعداد للتضحية بنفسك من أجل مكاسبهم. لا يشارك القادة الإيجابيون رؤية إيجابية فقط ويسلكون الطريق السهل للوصول إلى هناك، بل غالبًا ما يتجاهلون المسار السهل ويأخذون الطريق الأكثر صعوبة في الخدمة والتضحية. عندما أفكر في القادة الإيجابيين الذين غيروا العالم، كانوا جميعًا ملتزمين تجاه الناس. كانوا ملتزمين بالآخرين، وبقضية أكبر منهم.

قبل فترة طويلة قررت "روزا باركس" بعدم التخلي عن مقعدها في حافلة لرجل أبيض في عام 1955 ، كانت ناشطة. منذ عام 1943 ، كانت عضوًا في فرع محلي من "ان ايه سى بى"- الرابطة الوطنية للدفاع عن حقوق الملونين-، وخرجت فى مسيرة بالنيابة عن المظلومين في بلدنا. استمرت في الحديث عن قرارها بعدم التخلي عن مقعدها ، "إن الاستسلام هو ما كان يتعبنى" وكان تصرفها البسيط والتزامها تجاه الآخرين وقضية آمنت بها، هو بداية لحركة الحقوق للملونين. كذلك كرست الأم "تيريزا " حياتها لخدمة أفقر الفقراء وبنت مجتمعها التبشيري الجديد المكون من 13 عضوًا في" كلكتا" ليصبح قوة عالمية لما يزيد عن 4000 راهبة تدير دورًا للأيتام وتخدم الفقراء وتعالج المرضى. وقد فازت بجائزة نوبل للسلام، وألهمت عددًا لا يحصى من الناس للخدمة، وأظهرت للعالم كيف يبدو الالتزام.

على السطح يبدو أن "أوبرا" قامت ببناء ثروة لنفسها من خلال التركيز على احتياجاتها واتخاذ المسار السهل، ولكن هذا أبعد ما يكون عن الحقيقة. نعم، لقد بنت إمبراطورية إعلامية، لكن مثابرتها وحصتها والتزامها بمساعدة الناس على النمو هي التي جعلت إمبراطوريتها ممكنة. قالت "مايا أنجيلو"، "القائد يرى العظمة لدى الآخرين. ولا احد يمكن أن يكون قائدًا إذا كان كل ما يراه هو نفسه ". يرى القادة الإيجابيون الآخرين ويلتزمون بإظهار العظمة لدى الآخرين.

عندما تساعد الآخرين على التحسن، يمكنك أن تتحسن:

إن الشيء العظيم في الالتزام هو أنه عندما تكرس حياتك لمساعدة الآخرين على النمو، فإنك تنمو. كان "سوين ناتر" أميركيًا في كلية "سيبرس كوميونيتي "عندما قام "جون وود" وضمّه للعب في جامعة "كاليفورنيا." كما تقول القصة، أخبره "وود" أنه لن يلعب في الكثير من المباريات لأنه كان لديه بالفعل أفضل مركز في العالم فيه "بيل والتون"، ولكن سيكون لدى "ناتر" الفرصة للعب ضد " والتون " كل يوم في التمرين. أراد "وود" أن يتحدي "ناتر" الذي يبلغ طوله ستة عشر قدمًا ويدفع "والتون" إلى التحسن. قبل "ناتر" دوره خلال الفترة التي قضاها في جامعة "كاليفورنيا" في "لوس أنجلوس" ، وكان يركز في كل يوم على مهمة واحدة: جعل "والتون "أفضل. بينما كان يساعد "والتون" على التحسن، حدث شيء مثير للاهتمام. تحسن "ناتر" أيضًا. لقد كان اللاعب الوحيد في تاريخ الرابطة الأمريكية لكرة السلة والدوري الأميركي للمحترفين الذي تم تسجيله في الجولة الأولى ولم يسبق له أن بدأ مباراة جامعية.

حصل "ناتر" على جائزة أفضل لاعب في العام لرابطة الأمريكية لكرة السلة وحصل على عضوية لمدة 12 عامًا في الدوري الاميركي للمحترفين. إنه مثال رائع على كيفية تحسين نفسك، عندما تساعد فريقك. فعندما تركز على مساعدة الآخرين على

التحسن، فإنك تتحسن. عندما تفقد الأنا في خدمة الآخرين، فإنك ستكتشف العظمة بداخلك. يخدم القادة الكبار الأشخاص الذين يقودونهم. ساعد التزام "ناتر" بفريقه على أن يصبح لاعب كرة سلة محترف وناجح، وهو الآن مسؤول تنفيذي مع "كوستكو"، حيث يجعل الجميع من حوله أفضل. هناك طرق لا حصر لها لمساعدة الآخرين على التحسن. لا أستطيع أن أخبرك بما يجب عليك فعله ، لكن يمكنني أن أخبرك أنه عندما تلتزم بكونك قائدًا إيجابيًا مكرسًا للآخرين، فسوف تكون في طريقك لتحويل فريقك والعالم.

نخبة النخبة:

قابلت قائداً من القوات الخاصة للولايات المتحدة، وأخبرني كيف يجب أن تحاول الوحدات العسكرية البحرية أن تكون أعضاءً في مجموعة النخبة "سيل سكس تيم" في حين تعتبر الوحدات العسكرية البحرية من النخبة في القوات الخاصة، يجب عليهم أن يحاولوا أن يكونوا أعضاء في وحدة النخبة "سيل سكس تيم". وقال إنه بينما يحاول المتقدمون، فإن الفريق الحالي يبحث عن خصائص معينة. إذا لم يكن المتقدم كفئا خلال الاختبار ، فإن "سيل سكس تيم" يقول: "شكرًا جزيلاً ، لكنك لست ملائما تماما ". سألت "ما هو الملائم تماما؟" قال إن ما نبحث عنه ليس مجرد شخص يقوم بأداء على أعلى مستوى، ولكن أثناء أداءه على أعلى مستوى يبحث أيضًا عن أعضاء فريقه، مما يجعلهم أفضل في هذه العملية. لقد صادفني أنه إذا كنت تريد أن تكون من النخبة، فيمكنك أن تكون من أصحاب الأداء العالي، ولكن إذا كنت تريد أن تكون نخبة النخبة، فيجب أن تكون قائداً إيجابياً للتحول وذا أداءٍ عالٍ يجعل الآخرين أفضل في هذه العملية.

القادة الإيجابيون يهتمون :

الرعاية هى الأساس. إذا كنت لا تحب، فأنت لا تهتم، وإذا لم تكن مهتمًا، فلن توفر الوقت للتوحيد أو التواصل أو التشجيع أو الاتصال أو الالتزام أو الخدمة أو التضحية. يهتم القادة الإيجابيون بالأشخاص الذين يقودونهم. فهم يهتمون بفريقهم ومنشآتهم. إنهم يهتمون بتغيير العالم لأنهم يعرفون أن العالم يحتاج إلى التغيير.لأنهم يهتمون، يفعلون أكثر، يقدمون المزيد، يشجعون أكثر، يساعدون أكثر، يرشدون أكثر، ينصحون أكثر، يطورون أكثر، يبنون أكثر، وفي النهاية ينجزون أكثر. إذا كان لدي دولار مقابل كل مرة سمعت فيها القول ، "لا يهتم الناس بما تعرفه حتى يعرفوا مدى اهتمامك"، سأكون غنيًا. لكن السبب في أن الناس يقولون ذلك كثيرًا لأنه صحيح. عندما تهتم بشخص ما، فإنهم يعرفون ذلك ويشعرون به. وعندما يعلمون أنك تهتم بهم ، سوف يهتمون بك ويتابعونك بالولاء والعاطفة. وقالت "باتساميت"، مدربة فريق كرة السلة النسائي الأسطورية في "تينيسي"، "لقد فزت بـ 1098 مباراة وثمانية بطولات وطنية، ودربت في أربعة عقود مختلفة من الزمان . لكن ما أراه ليس الأرقام. أرى وجوههم." وما زال لاعبوها يتحدثون عن كيفية اهتمامها بالأوجه التي رأتها. أصبحت أم بديلة لمئات من لاعباتها على مر السنين - لاعبات أصبحن مثل بناتها. أكثر ما يتذكرونه عنها هو الطريقة التى استخدمتها فى الاهتمام بهن وتخصيص الوقت لهن ، ودائمًا ما كان لها باب مفتوح حتى يتمكنوا من المشي والجلوس والتحدث معها.

وقال أحد لاعبيها، "كانداس باركر"، إن "سوميت" كانت متحمسة للفوز بالبطولات لكنها كانت أكثر حماسة لإحداث فرق في حياة لاعبيها.

تطوير العلامة التجارية الخاصة بك:

يمتلك القادة العظماء ما أسميه علامة تجارية للرعاية، وهـي طريقـة فريـدة تظهـر أنهم يهتمون بها، مما يجعلهم يبرزون في عملهم وفي العالم. إذا كنت قـد اتبعـت مسـيرة "ديريك جيتر" وشاهدت فوزه غير المحتمـل بضربـه مـن مضربـه في المبـاراة النهائيـة في ستاد "يانكي"، فأنت تعلم أن "ديريك" تعامل مع كـل مـرة عـلى المضرب كـما لـو كانـت الأخيرة، وهذا ما جعل آخر ضربة له عـلى المضرب مميـزة. لا أحـد يعمـل بجـد، ولعـب بشغف أكبر، أو اهـتم بفريقـه وتكـريم لعبـة البيسـبول أكـثر مـن "الكـابتن" ، "ديريـك جيتر".أصبح صخب "جيتر" وشغفه، وحب فريقـه، والتزامـه، وأخلاقياتـه فى العمـل هـى العلامة تجارية للرعاية له على مـدار العشريـن عامًـا الماضـية. بيـنما كـان "جيـتر" دائمًـا ينطلق إلى القاعدة الأولى وكان يعامل كل شخص عـلى مضرب كتجربـة مقدسـة، كانـت العلامة التجارية لرعاية "دوغ كونانت "كتابة أكثر من 10000 ملاحظة شـكر للمـوظفين أثناء توليه منصب الرئيس التنفيذي لشركة "كامبل سوب".

يوضح "درو واتكينز"، المشرف عـلى منطقـة "بروسـبر" المسـتقلة للمـدارس ""آى اس دى" في "تكساس"، أنه يهتم أكثر من أي معلّم التقيت بـه عـلى الإطـلاق. اكتشـفت مـن طاقمه أنه يكتب مذكرة تهنئة شخصية لكل خريج متقدم. ذكروه عرضًا في محادثة، كما لو لم تكن مشكلة كبيرة، لكنني توقفت بسرعة عند ذلـك. سـألت "كـم عـدد الخـريجين لديكم هذا العام؟" قالوا "403" ، لقد بدأ يفعل ذلك عندما كان لـدينا 80 خريجـا فقـط في المنطقة ويواصل القيام بها عاما بعد عام بغض النظر عن مقدار نمونا.



سألت كيف يتعلم عن كل طالب؟ "هل يحصل على تقرير من المعلمين من أجل كتابة الملاحظات؟"

"لا" قالوا: إنه يعرفهم بالفعل. إنه شخصياً يعرف كل طالب في المنطقة. إنه في المدارس في كل وقت، وليس في منطقته". كان من الواضح أنه يحب الطلاب وأنهم يحبونه، كما ترون من عناق كبير تلقاه من خريج كبير.

عندما كان لدى "واتكينز" بعض الوقت للدردشة، سألته ماذا سيفعل عندما يكون لديه 1000 خريج.

أخبرني أنه سيواصل القيام بذلك. وقال "اليوم الذي أتوقف فيه هو اليوم الذي

أحتاج فيه إلى التوقف عن القيام بهذه المهمة". "الجريمة ليست أن العاطفة قد نفدت، بل عندما تتمسك بها بعد ذلك" إن "واتكينز" كان متمسكا بها قطعا. اكتشفت أنه بالإضافة إلى كتابة الملاحظات للخريجين، فإنه يرسل أيضًا لكل طالب في "بروسبر" ملاحظة في عيد ميلادهم. يمكن رؤيته في كثير من الأحيان وهو يفتح أبواب السيارة ويستقبل الطلاب في خط السيارة كل صباح قبل المدرسة. في بعض الأحيان يترك رسائل التشجيع على السبورات في الفصول الدراسية بينما يكون المعلمون والطلاب في الغداء. وكل صباح الاثنين يرسل إلى جميع المعلمين والموظفين في المنطقة رسالة بالبريد الإلكتروني تحتوي على كلمات الحكمة والتشجيع والثناء. لقد نشرت تعليقًا على "فيس بوك" حول مقابلة "واتكينز"، والتعليقات مكتوبة.

كتب طالب سابق:

> عرفته منذ أن كنت طفلاً في مرحلة ما قبل الروضة. جلس معي في الغداء يومًا ما في السنة الإعدادية في المدرسة الثانوية وسألني "هل ما زلت لا تحب القشرة؟" إنه كان يقصد الساندوتش الذى أزلت منه القشرة. يدهشني، أنه مازال يتذكر أننى لا أحب القشرة طوال هذا الوقت، أنا ممتن لوجوده مشرفًا، ولم أستطع طلب ساندوتش آخر أفضل.

كتبت بعض الأمهات:

> "لن أنسى أبدًا عندما كان أطفالي في رياض الأطفال، لقد عادوا إلى المنزل يتحدثون عن "رجل" جلس معهم في الغداء. في حيرة، سألت "أى رجل ؟؟!" ردوا بسرعة، السيد "واتكينز" ". لقد تأثرت منذ ستة أعوام واستمرت في ذلك، كما أراه يفتح أبواب السيارة، وهو يحيي الأطفال في خط السيارة ... أحيانًا في المطر الغزير ".

"فتح باب السيارة لابني "يعقوب" في أول يوم له في رياض الأطفال وفي آخر أيامه في سنته الأولى وتذكّره ذلك!!، جعلني أبكي كأنني طفلة ."

كتب عدد قليل من المعلمين من" بروسبر":

"أنا أحب الدكتور "واتكينز". اثنا عشر عامًا من العمل لدى" بروسبر"، ولديه نفس العاطفة مثل اليوم الأول. فخور بأن أكون جزءًا من موظفيه ".

"دكتور "واتكينز" هو قائد بالقدوة، إنه يُظهر للطلاب والموظفين ومجتمع "بروسبر" إنه يهتم !! "

أظهرت الغالبية العظمى من الردود مدى تقدير الناس للقائد الذي يهتم وكيف نشتاق لتلك الرعاية. تركت مدرسة " بروسبر" وأنا مُلهم من "واتكينز" لأبذل المزيد من الجهد لإظهار أنني أهتم. آمل بعد قراءة هذا تشعر بنفس الشعور مثلى. "درو واتكينز" هو نموذج رائع لنا جميعًا. يمكننا أن نهتم أكثر، ونقدم المزيد، ونبذل المزيد من الجهد لإحداث فرق. قد لا نرتقي إلى مستوى الاهتمام مثل "درو واتكينز"، ولكن يمكننا أن نسعى جاهدين لنكون أكثر شبهاً به. يمكننا جميعًا العمل على الاستثمار في العلاقات وإيجاد طرق أخرى توضح للناس إننا نهتم بهم. عندما تظهر أنك تهتم بطريقتك الخاصة، فسوف تبرز في عالم يبدو أن الكثيرين نسوا أن يهتموا. وعندما تهتم، فإنك تلهم الآخرين بالعناية. بعد كل شيء، فكر في جميع المنشآت العظيمة التي يقودها قادة إيجابيون يظهرون للعالم أنهم مهتمون. يقوم القائد المهتم بتوحيد، وتوصيل وتشجيع وتحويل الفرق والمنظمات وتغيير العالم.

السندويتش :

كانت القائدة الأولى التي قابلتها على الإطلاق، الشخص الذي كان أعظم مدرب ومُشجع لي، وكان من أحبني وخدمني وكان يهتم بي ولا مثيل له هو أمي. لم تكن دائماً إيجابية لنفسها لكنها علمتني واحدة من أعظم الدروس في القيادة الإيجابية. منذ أكثر من 10 سنوات كنت أمشي مع والدتي بالقرب من منزلها في جنوب "فلوريدا" عندما لاحظت أنها كانت متعبة. فأنا وأمي دائما نمشي معا. كانت آلة للمشي، ولم تتعب أبدًا، لذلك كنت أعرف أن هناك شيئًا ما خطأ. "قلت لها نعود إلى الشقة حتى تتمكن من الراحة" ، قالت: "لا، أريد أن أمشي إلى المتجر حتى أتمكن من الحصول على بعض الطعام لأصنع لك ساندوتش تتناوله فى سيارتك وأنت عائد إلى المنزل."

عدت إلى منزلي في شاطئ "بونتي فيدرا" واعتقدت أمي أنني قد أتضور جوعًا حتى الموت دون أن أتناول الطعام خلال ساعة واحدة بالسيارة. وكانت علامتها التجارية للرعاية هى الطبخ لي. واصلنا السير، ووصلنا إلى السوبر ماركت، وبينما كنا نسير، كان بإمكاني القول إنها كانت تتعب أكثر فأكثر. عندما عدنا إلى مسكنها، كانت مرهقة، لكن أول شيء فعلته هو الذهاب في المطبخ لعمل ساندويتش. وأثناء قيادتى للسيارة، أكلت شطيرتها ولكن لم أفكر فيها كثيرًا في ذلك الوقت. الآن، بعد أكثر من 10 سنوات، أفكر في هذا الساندويتش كثيرًا لأنه كان آخر مرة رأيت فيها أمي واعية تمامًا. كانت أمي تكافح السرطان، وهذا هو السبب في أنها كانت متعبة للغاية. لم تخبرني بمدى خطورة الأمر، كما أنها لم تذكر كيف كانت الاحتمالات منعدمة لبقائها.كانت تبحث عن حياتها، ومع ذلك، في ذلك اليوم، كانت أولويتها الكبرى هي عمل شطيرة لى. إذا نظرنا إلى الوراء ، أدركت أنها لم تكن مجرد شطيرة.

لقد كانت تُظهر لي ما الذي يدور حوله الحب والقيادة الإيجابية. في جنازتها، جاء

إليّ العديد من زبائنها العقاريين وزملائها، وشاركوا قصصًا لا حصر لها حول جميع أعمال الحب التي قامت بها أمي لهم أيضًا.

اتضح أنها خدمت فريقها في العمل وعملائها بنفس الطريقة التي خدمت بها أسرتها. نعتقد غالبًا أن القيادة العظيمة تدور حول الرؤى الكبيرة والأهداف الكبيرة والإجراءات الكبيرة والنجاح الكبير. لكنني تعلمت من والدتي أن القيادة الإيجابية الحقيقية تتعلق بخدمة الآخرين من خلال القيام بالأشياء الصغيرة بجرعة كبيرة من الحب. يريد الكثيرون أن يكونوا قادة كبارا ، لكن من المهم أن تتذكر أن كونك قائدًا كبيرًا يبدأ بالقيام بالأشياء الصغيرة لخدمة أولئك الذين تقودهم. يتعلق الأمر دائمًا بالأشياء الصغيرة. يتم تطوير الوحدة والعلاقات والعمل الجماعي ببطء، في يوم من الأيام؛ تفاعل واحد لحظة واحدة حب واحد، خدمة، ورعاية الفعل في وقت واحد.

الفصل التاسع

القادة الإيجابيون
يتابعون التميز

يعتقد الناس أن عليك أن تختار بين الإيجابية والفوز.
ليس عليك أن تختار لأن الإيجابية تؤدي إلى الفوز.

يهتم القادة الإيجابيون بالآخرين وهم متفائلون بالمستقبل، لذلك يبحثون دائمًا عن طرق ليجعلوه أفضل .إنهم يبحثون دائمًا عن طرق لتحويل شىء ما إلى ما يمكن أن يكون. إنهم لا يرضون أبدًا بالوضع الراهن ونتيجة لذلك يسعون دائمًا لتحسين أنفسهم وفرقهم ومنظماتهم والعالم. إنهم يتابعون التميز ويبنون العظمة ويحاولون في الغالب تحقيق المستحيل .هذه الجهود ليست لضعاف القلوب، فهي تتطلب الحب، والتواضع والعزم والثقة والقيادة ورغبة غير مألوفة في أن تكون الأفضل، وتخرج الأفضل في الآخرين.القادة الإيجابيون يجعلون حياتهم وعملهم مسعى لتحقيق التميز .عندما يستيقظون ، يسألون أنفسهم: "كيف يمكنني أن اجعل العالم أفضل؟ "للقائد الإيجابي في السعي لتحقيق التميز تأثير كبير لأن قائد إجابى واحد عندما يسعى لتحقيق التميز ، فإنه يرفع معايير وأداء الجميع من حولهم.

متواضع و جائع:

القادة الإيجابيون متواضعون وجائعون، فهم لا يدعون أنهم يعرفون كل شيء، بل إنهم يتعلمون طوال حياتهم، ويبحثون دائمًا عن طرق للتعلم والتحسن والنمو. إنهم دائمًا منفتحون على الأفكار والاستراتيجيات الجديدة لنقل حياتهم وعملهم إلى المستوى التالي.

إنهم يعيشون بتواضع، وهم يدركون أن اللحظة التي يعتقدون أنهم وصلوا فيها إلى باب العظمة هي اللحظة التي سيتم فيها انتقادهم. هم أيضًا متعطشون للحب والرغبة الشديدة في التحسن والنمو بشكل مستمر. إنهم على استعداد لوضع العرق والدموع والالتزام والسنوات لمساعدة فرقهم ومؤسساتهم على إنجاز أشياء عظيمة. "مات ريان"، اللاعب الرئيسي في فريق كرة القدم "اتلانتا فالكونز "، مثال رائع على التواضع والجوع. في كل مرة أتحدث فيها مع الفريق أثناء معسكر التدريب، كان دائمًا يجلس في الصف الأمامي إلى اليسار وكان دائمًا يتقدم إليّ بعد ذلك، ويسألني سؤالًا عن

شيء شاركته. لم يكن دافعه المال. كان قد وقع بالفعل عقد بقيمة 100 مليون دولار. لقد كان دائمًا يبحث عن أقصر طريقة للتطور والتحسن كالاعب رئيسى وقائد، ولهذا السبب يواصل التحسن كل عام.

القادة الإيجابيون لا يتوقفون أبدا عن التعلم والنمو والتحسن. أتذكر أنني كنت أتحدث في مؤتمر للقيادة في "دالاس" وأتطلع إلى اليسار في الصف الأول وأرى "زيج زيجلار "، المتحدث التحفيزي الأسطوري جالسًا هناك. أسرعت إليه، وقلت: "كان أحد الأهداف الكبيرة في حياتي مقابلتك." قال: "يجب أن يكون لديك أهداف أكبر".

كان لا يزال مضحكا بعد كل هذه السنوات. أثناء حديثي، نظرتُ ورأيت "زيجلار" يدون الملاحظات. في عمر 82 عامًا، كان يدون ملاحظات. ليس لأنني كنت هناك. يمكن لأي شخص أن يكون مكانى، وكان "زيجلار " سيقوم بتدوين الملاحظات. كان متواضعا وجائعا. لقد عاش بعد ذلك بسنوات قليلة لكنني سأتذكر دائمًا كيف أمضى السنوات القليلة الماضية من حياته - لا تزال تتحسن حياته. أحب ما قاله " بابلو كاسالز"، عازف التشيلو الشهير، عندما سُئل عن سبب استمراره في ممارسة التشيلو في سن التسعين. قال: "لأنني أعتقد أنني أحرز تقدماً".

ليس هناك خط النهاية :

أثناء تناول الغداء مع "جورج رافلينج"، مدرب كرة السلة الأسطوري في كلية "هول أوف فيم"، علمت أنه بعد ثلاثة عقود من التدريب، عمل في البث لبضع سنوات قبل انضمامه إلى "نايكي" في سن 62 عامًا كمدير للتسويق الرياضي الرياضي لكرة السلة في العالم. بينما يستعد معظم الناس للتقاعد، قال "جورج" إن العمل في "نايك" كان مثل الذهاب إلى كلية "هارفارد" لإدارة الأعمال. لقد تعلم فى الـ 18 عامًا الاخيرة من حياته أكثر من الـ 52 عامًا السابقة. في عمر 80 عامًا، يقرأ "جورج" 50

كتابًا سنويًا ويسأل نفسه كثيرًا، ما الذي أحتاج إلى معرفته أنني لا أعرف؟ ما الذي أحتاج الى تذكره هو أن اتعلم؟ كل يوم هدفه هو أن يكون هناك فرق إيجابي في حياة أكبر عدد ممكن من الناس. سألت "جورج" عما إذا كان سيتقاعد. قال: "لقد فكرت في ذلك ولكن بعد ذلك ماذا أفعل؟" لقد قام بالفعل بتوجيه وتأثير عدد لا يحصى من المدربين واللاعبين والأشخاص، لكنه لم يفعل أي شيء بعد. كرر أحد سطور علامة "نايكي" قائلاً: "لا يوجد خط نهاية". في سن الثمانين، ما زال يتعلم وينمو ويتحسن. لذلك يمكنك في أي عمر. استمر في التعلم. استمر في التحسن. استمر في مساعدة الآخرين. الاستمرار في صنع تأثير إيجابي. لا يوجد خط نهاية.

المطالبة دون أن تكون مُهين:

يعتقد الكثيرون أن الزعماء الإيجابيين هم أشخاص لطيفون وغير منضبطين وسعداء الحظ يبتسمون طوال الوقت ويعتقدون أن النتائج ليست مهمة. لكن هذا أبعد ما يكون عن الحقيقة.

القادة الإيجابيون يطالبون دون أن يهينوا. إنهم يتحدون ويشجعون فرقهم ومؤسساتهم على مواصلة التحسين والتحسن. كونك قائدًا إيجابيًا لا يعني أنه ليس لديك توقعات كبيرة. إن أعظم القادة الإيجابيين الذين قابلتهم، مثل "آلان مولالي"، لديهم توقعات كبيرة للغاية. أنت لا تحول شركة تخسر 14 مليار دولار إلى لشركة رابحة في بضع سنوات دون توقعات كبيرة. ومع ذلك ، فقد قدم التشجيع والمعالجة والنظام والتدريب لتلبية هذه التوقعات. اشتهر "بيت كارول"، مدرب فريق "سياتل سي هوكس"، بثقافة يتمتع فيها فريقه بالكثير من المرح، لكنه أيضًا أحد أكثر الأشخاص تنافسًا على الإطلاق. إيمانه بأن المنافسة تجعلك أفضل هو جزء كبير من الحمض النووي "سياتل سي هوكس" ، وهم متحمسون دائمًا للتحسن والفوز.

الحب والمساءلة:

لقد عملت مع القادة ودرستهم منذ سنوات وأعتقد أن القادة الإيجابيين القادرين على تكوين فرق ونتائج مذهلة يوفرون الكثير من الحب والكثير من المساءلة. الحب والمساءلة. هذه هي الطريقة التي يتم بها إنشاء الفرق والمؤسسات والعلاقات والنتائج الرائعة. إذا كان لا بد لي من اختيار القسم الأكثر أهمية في الكتاب، فسيكون هنا مباشرة: أخبرني "آلان مولالي"، على سبيل المثال، أنه يجب عليك أن تحب موظفيك، لكن عليك التأكد من تحميل فريقك المسؤولية عن الخطة، والعملية، والمبادئ، وقيم الثقافة. أخبرني "آلان" أنه على الرغم من أن منهج قيادته ونظام إدارته يتضمن الجمع بين كل شخص في الشركة، واحترام ومساعدة وتقدير بعضنا البعض، والاستمتاع، والاستمتاع بالرحلة، فإن الأمر يتعلق أيضًا بتنفيذ الخطة بلا هوادة.

يتعلق الأمر بوجود أهداف أداء واضحة والتأكد من أن الجميع يعرف الأهداف ويعرف البيانات والوضع والتقدم نحو هذه الأهداف. إنه التأكد من أن الجميع يعرف الخطة وما يحتاج إلى عناية خاصة. إذا كنت تواجه مشكلة، فلا بأس بذلك، لكن لا تبقيه سراً. دعنا نعالجها معًا ونجد حلاً. إذا كنت تفشل بطريقة ما، فلن يتم نبذك، ولكنك ستجد الدعم الذي تحتاجه للنجاح. ومع ذلك، قال " آلان" إنه لا يوجد أي تسامح إزاء مخالفة خطة سير العمل. إذا لم تكن على استعداد للعمل مع الآخرين في الخطة، فمن المحتمل أن "فورد" ليست المكان الأنسب لك. قال " آلان" إن وظيفته الأولى هي أن يكون حارسًا للثقافة ومحاسباً فريقه على المبادئ والقيم وسير العمل والسلوكيات. قال إنه إذا انتهك شخص ما خطة سير العمل ولم تعالج الأمر، فعندئذ يعلم الجميع أنك غير ملتزم بها. إذا لم يتحمل الأشخاص مسؤولية ذلك، فلن يشعر بها فريقك. ولكن عندما تحب الناس وتحملهم المسؤولية، من المدهش مدى سرعة

تحرك الأشياء في الاتجاه الصحيح. عندما تولى "آلان" قيادة فريق "فـورد"، لم يكـن فريـق إدارته على درايـة بمـا إذا كـان شخصًـا واقعيـا، ولم يشـترك كثـير مـن النـاس في نهجـه في البداية. لكن "آلان" كان صامدا في مبادئه وخطة عمله. لقد جعـل فريقـه مسـؤولاً عـن سير العملية وتوقعاته، ونتيجة لذلك، كسب بسرعة ثقتهم واحـترامهم، وتحسـن العمـل الجماعي بسرعة.

"دابو سويني" هو واحد من أفضل من رأيت على الإطلاق فى توفير الحب والمساءلة، وهو أحد الأسباب الرئيسية لنجاحهم وبروزهم في الآونة الأخيرة. عنـدما تـقضي الوقـت معه ومع برنامجه، يمكنك أن تشعر بالحب الذي يشعر به للاعبيه.

هم يعرفون ذلك. لكنهم يعلمون أيضًا أنه موجود هناك لجعلهم أفضل ومسـاءلتهم عن المعايير التي وضعوها في "كليمسون". يشبه "كليمسون" عائلة كبيرة لديها الكثير من الحب وأيضًا الكثير من التوافـق والانضـباط. عنـدما انتهـك أحـد لاعبيـه النجـوم قواعـد الفريق، لم يسمح له "دابو" بلعب أول مباراة في الموسم ضد "أوبورن"، وهو فريـق جيـد جدًا. على الرغم من أن هذا لم يكن انتهاكًـا كبـيرًا، وقـد سـمحت معظـم الفـرق للاعـب باللعب، فقد أخبرني "دابو" قائلاً: "يجب أن نحمّل الجميع المسـؤولية عـن المعـايير التـي وضعناها، وإذا سمحت له باللعب ماذا يقول هذا للاعبينا، موظفينا، جامعتنا، ومحبينـا؟ لدينا قيمنا وعلينا أن نعيشـها "حـاول النـاس إقناعـه بخـلاف ذلـك لكنـه تمسـك بقـراره وفازوا بالمباراة بدون لاعبهم النجم. كان ذلك قبل خمس سنوات مـن فـوز "كليمسـون" ببطولة وطنية.

لفهم مدى أهمية الثقافة والقيم والعملية بالنسبة لـ "دابو ، لديه كتاب بسماكة 18 بوصة تقريبًا يحتوي على أفكار ومبادئ ومعتقدات وقيم ثقافية وملاحظات أخـرى قـام بمراجعتها مع طاقمه التدريبي خلال تراجع لمدة أربعة أيام قبل الموسم . كل عـام، لمـدة

أربعة أيام كاملة، يمر "دابو" على الكتاب، صفحة صفحة، مع موظفيـه. قـال: "لا يمكنـك افتراض أنهم يعرفون ذلك أو يتذكرونـه. لا يمكنـك أن تـنسى كـل الأشـياء الصـغيرة التـي حققتها وتجعلك ناجحًا. عليك أن تعود إلى الأساسيات وهذا ما نقوم به لمدة أربعة أيـام كاملة. يمثل هـذا الكتـاب أسـاس مـا نحـن عليـه جميعًـا ونلتـزم بـه. ثـم نحـب لاعبينـا ونحاسبهم على ذلك ".الحب بدون محاسبة يعني أنه سيكون لديك علاقـات رائعـة وأن تكون عائلة محبة، لكنك لن تكون فريقًا رائعًا. في فريق رائع، كل لاعب يجعـل اللاعبـين أفضل. كل شخص يسعى لتحقيق التميز معًا وينجز أشياء عظيمة معًا.

إذا كان لديك مساءلة دون حب، فلن يكون لديك التزام حقيقي أو قبـول أو ولاء أو شغف أو عمل جماعـي رائـع. سـتكون أقـرب إلى عائلـة مختلـة وظيفتهـا تعمـل طـوال الوقت وتحاول البقاء عـلى قيـد الحيـاة كـل يـوم ولكنهـا لا تزدهـر. في النهايـة سـتؤدي القواعد إلى التمرد والضغط والإجهاد بدون دعم سيؤدي إلى الإرهاق.

الحب الصارم:

الفرق بين القائد الإيجابي والقادة الآخرين هو أن العديد مـن القـادة يركـزون عـلى المساءلة. أما الحب أو المحبة تأتي في وقت لاحق أو لا تأتى. يتحدث الكثيرون عن الحـب القاسي وأؤمن به، لكننـي وجـدت أن الحـب يجـب أن يـأتي أولاً. إذا علـم فريقـك أنـك تحبهم، فسوف يسمحون لك بالتحدي ودفعهم للأمام. بدلاً مـن الحـب القـاسي، يجـب أن يكون الحب صـارماً. صـديقي "بـاز ويليـامز"، وهـو مـدرب كـرة السـلة الـرئيسي في جامعة فرجينيا للتكنولوجيا، يحب لاعبيه ويستثمر فيهم، لدرجة أنه أصبح له الحـق في دفعهم إلى ما بعد منطقة الراحة الخاصة بهم، ليكونوا أفضل ما لديهم. إنـه يسـاعدهم على أن يصبحوا أفضـل مـما اعتقـدوا أنـه ممكـن، لأنـه يحـبهم الحـب الصـارم. "جـون كاليباري" هو بنفس الطريقة. وكذلك"سـتيفاني وايـت"، و"كريسـتين هـافبيني"، "وبـراد

ستيفنز"، و"مايك ماثيني"، و"كلينت هيردل"، لذلك هم جميعا قادة إيجابيين يحققون أكبر الأثر. عندما تفكر في الأمر، فهي ليست طريقة لطيفة للقيادة، ولكنها طريقة للقيادة، لأنه عندما تحب شخصًا ما تريد مساعدته على التحسن. هذا يعني أنك تتحداهم للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة. لا تدعهم يستقرون على أي شيء سوى أفضل ما لديهم. قد لا يعجبك فريقك على ذلك الآن، لكنهم سيقدرون لك ذلك لاحقًا. أقول هذا للمراهقين طوال الوقت لأنهم هم المستفيدون من القيادة الصعبة التي أحبها.

وأنا أعلم من التجربة أن فريقك لن يكرهك إذا جاء حبك أولاً. قد لا يحبون ذلك ولكنهم سيعرفون أنك تحبهم وتريد الأفضل لهم.

الحرفيون والحرفيات:

القادة الإيجابيون يساعدون فريقهم في أن يصبحوا حرفيين، وحرفيين بدلاً من النجارين. هناك فرق بين النجار والحرفي. يقوم النجار ببناء شيء ما ولكن الحرفي يخصص المزيد من الوقت والطاقة والجهد والعناية لبناء عمل فني. بدلاً من مجرد حب الظهور، وابداء الاقتراحات، يعمل الحرفي تقديم بناء روائع. في عالم يستقر فيه الكثير من الناس على المستويات المتوسطة، يسعى الحرفيون والحرفيات إلى خلق التميز وبناء العظمة. إنهم يهتمون أكثر، ولأنهم يهتمون أكثر، فإنهم يستثمرون أكثر - المزيد من الطاقة والجهد والعرق والدموع وسنوات في إتقان حرفتهم. أثناء التحدث إلى فريق البيسبول "أم إل بى" في غرفة خلع الملابس الخاصة بهم، سألتهم كم منهم يعتقدون أنهم يستطيعون العمل بجدية أكبر مما كانوا عليه بالفعل. رفع الجميع أيديهم. ثم قلت: "إذن ما هو السؤال التالي؟" أجابوا "لماذا لم تفعل؟"

لقد ناقشناها وقررنا أنه لتعمل بجد أكثر، عليك أن تهتم أكثر. إذا كنت تهتم أكثر، فسوف تضع قلبك وروحك وعاطفتك في ذلك لإنجاز المزيد. إذا كنت تهتم بمشروعك

وعملك ومهاراتك أكثر من اهتمامك بجميع الانحرافات التي تستحوز على اهتمامك، فلن تسمح لهذه الانحرافات بالظهور فى طريقك. سوف تستثمر طاقتك في بناء شيء ذي معنى يدوم. يهتم القادة الإيجابيون وفرقهم أكثر، ونتيجة لذلك، فإنهم يخلقون روائع أكثر.

في "سيرة ستيف جوبز" التي أعدها "والتر إيزاكسون"، شارك قصة عن "جوبز" كصبي صغير يساعد والده في بناء سياج. أخبره والده أنه يجب أن يهتم بصياغة الجزء الخلفي من السياج بقدر ما يهتم بالوجهه. عندما سأل "ستيف" عن سبب أهمية الجزء الخلفى بينما لا يرى أحد كيف تم صنعه، قال والده: "لكنك، ستعرف". "ستيف"علمه والده أن يهتم أكثر، وبعد ذلك بسنوات، ابتكر ابتكار منتجات "آبل" بعناية شديدة مما أثار مشاعر الروعة والولاء والمحبة بين ملايين العملاء الجدد للعلامة التجارية. لم يكن حادثا. وقال "جوناثان إيف"، الرجل الذي صمم العديد من منتجات "آبل" الشهيرة، "نعتقد أن عملائنا يمكنهم الشعور بالرعاية التي نضعها في منتجاتنا".

اهتمت شركة "آبل" بالعمل الذي قاموا به والمنتجات التي قاموا بإنشائها وبدورها اهتم عملاءهم بها. أعلم أن "ستيف جوبز" لم يكن يعتبر إيجابيًا من قبل معظم الذين عملوا معه، وقد يجادل البعض بأنه لن يعتبر قائدًا إيجابيًا. يرجى أن تضع في اعتبارك أن لا أحد هو قائد إيجابي مثالي وليس كل شخص لديه كل السمات التي تمت مناقشتها في هذا الكتاب. من كل الجوانب، شعر "جوبز" بالتقصير في قدرته على تطوير العلاقات، لكن رؤيته ورسالته وتفاؤله وسعيه للتميز ورغبته في تغيير العالم كانت لا مثيل لها، ولهذا السبب أذكر ما فعله. لقد كان حرفيًا يهتم أكثر، وأعتقد أن شغفه هو الذي جذب الناس إليه وألهمهم ليكونوا حرفيين صنعوا روائع غيرت العالم.

قاعدة النسبة المئوية الواحدة:

إنها قاعدة بسيطة أشاركها مع القادة والفرق لمساعدتهم على خلق التميز. تنص القاعدة على توفير وقت واحد في المئة، والطاقة، والجهد، والتركيز، والرعاية اليوم أكثر مما قدمته بالأمس.

كل يوم تعطي أكثر مما فعلت في اليوم السابق. من الواضح أنه لا يمكنك حساب واحد بالمائة، لكن يمكنك دفع نفسك اليوم أكثر مما فعلت بالأمس. يمكنك التطور والتحسن اليوم. يمكنك السعي لتحقيق التميز والعمل لتصبح أفضل ما لديك. يمكنك ضبط الانحرافات والتركيز أكثر على ما يهم أكثر. كان لدي فريق واحد به 35 شخص ينفذون قاعدة النسبة المئوية. قالوا إذا أعطى كل شخص نسبة واحد في المائة كل يوم بمعدل 35 في المائة يوميًا، وبمرور الوقت، ستنتج هذه النسبة الإضافية نتائج كبيرة. نجح الأمر. كان لديهم نمو لا يصدق من خلال متابعة كل من التميز الفردي والجماعى.

الوضوح والعمل:

التميز هو ما يسعى إليه القادة الإيجابيون، لكن لا يمكنك تحقيق التميز دون وضوح وعمل. يوفر القادة الإيجابيون الوضوح الذي يؤدي إلى التركيز فى العمل. لم يكن هذا أكثر وضوحًا بالنسبة لي مما كان عليه عندما قام "آلان مولالي " بمشاركة عدة صور معي قبل حديثنا. تضمنت إحدى الصور نظام إدارة "العمل معا"، ومبادئها وممارساتها، وهي قائمة تضم 11 مبدأ متوقعا، مثل "الأشخاص أولاً"، و "الجميع مدرجون"، و"أهداف الأداء الواضحة". تضمنت الصورة الثانية عملية وضع "خريطة طريق "مولالي"، والتي وضحت خط سيرالعمل والاستراتيجية التي سيستفيد منها هو وفريقه ومنظمته في العمل سويًا لتنفيذ الخطة بلا هوادة. تم تضمين كل جزء رئيسي من سير العمل والخطة في صورة واحدة توفر وضوح الرؤية وسيرالعمل ومركز النشاط

والهدف. كانت الصورة الثالثة التي شاركها "مولالي" هي أيضًا عملية وضع "خريطة طريق قيمة "فورد".

هذه المرة كان قد صممها لـ "فورد". على بطاقة بلاستيكية ذات وجهين تم توزيعها على كل شخص في الشركة، تضمن "مولالي" الرؤية والاستراتيجية والخطة: فورد واحدة. فريق واحد. خطة واحدة.هدف واحد. قال "مولالي" إن الجميع بحاجة إلى معرفة الخطة، واحتضان الخطة، والثقة بخط سير العمل. بعد ذلك، تحبهم وتدعهم يتصرفون. عندما تحدثت إلى "مولالي"، قال إن كل ما فعله كان مبني على هذه الصور الثلاث، التي عرفها الجميع وفهموها واعتنقوها. لقد رأيت على الفور العبقري في أسلوبه ونظام إدارته. كان كل ما يحتاج الجميع إلى معرفته أمامهم مباشرة في بطاقة يمكنهم حملها بأيديهم. لم يكن عليهم البحث في موقع الشركة على الويب أو قراءة كتاب من 200 صفحة، فكل شخص لديه الخطة، يعرف الخطة، ويفهم خط سير العمل. قدم "مولالي" هذا الوضوح الذي ساعد ومكّن كل شخص في الشركة من اتخاذ الإجراءات اللازمة. لم يكن هناك أي غموض يخلق ترددًا، أو يؤدي إلى تباطؤ الناس. بدلاً من ذلك، كان هناك وحدة تنظيمية وانضباط تشغيلي وحركة مركزة يومًا بعد يوم، أسبوعًا بعد أسبوع، مما أدى مع مرور الوقت إلى نتائج مذهلة.

كقائد، لا تقع في فخ أن الفكرة أو الخطة يجب أن تكون معقدة كي تنجح. الخطة البسيطة تكون قوية. الخطة الواضحة تؤدي إلى التركيز والعمل. العمل يؤدي إلى نتائج. يمكنك أن تكون القائد الأكثر إيجابية، لكن التفاؤل دون عمل يعادل خيال اليوم. التفاؤل بالإضافة إلى الوضوح والعمل يساوي حقيقة الغد. من خلال الحب والمساءلة والوضوح والعمل، والدفع الحثيث للتحسين والنجاح، يحول القادة الإيجابيون سعيهم نحو التميز إلى مستقبل أفضل للجميع.

الفصل العاشـر

القادة الإيجابيون
يقودون بهدف

نحن لا نحترق بسبب ما نقوم به.

نحن نحترق لأننا ننسى سبب قيامنا بذلك.

ستكون هناك أيام تستيقظ فيها ولا تشعر بإيجابية كبيرة، ستكون هناك أوقات لا تبدو فيها ثقافتك قوية، ستكون هناك لحظات لا تشعر فيها بإيجابية كبيرة تجاه رؤية أين أنت ذاهب، سيكون هناك اجتماعات حيث يبدو مصاصو الطاقة وكأنهم لهم اليد العليا، ستكون هناك محادثات لا تشعر فيها بالاتصال والتواصل، ستكون هناك ليال تتساءل فيها عن سبب اختيارك لمنصب قيادي من الأساس. في مثل هذه الأوقات، تحتاج إلى هدف لتزويدك بشيء ما لتكون إيجابيًا. الغرض يزود الإيجابية بالوقود، وهو السبب في التغلب على جميع التحديات ومواصلة التقدم. الغرض يعنى لماذا تستيقظ وتريد تحويل فريقك ومؤسستك وتغيير العالم. بدون هدف أكبر، لا توجد رغبة كبيرة. يجب أن يكون لكل منظمة عظيمة غرض أكبر لسبب وجودها، ويجب أن يكون كل قائد إيجابي مدفوعًا بقصد قيادة الآخرين وإحداث تأثير أكبر. أخبرتني "دونا اوردنر"، على سبيل المثال، أن تفاؤلها بتحويل وتحسين جولة "رابطة لاعبي الغولف المحترفين" و"الاتحاد النسائي الوطني لكرة السلة" جاء من خلال تحقيق هدف أكبر كان هو الدافع لها. التحفيز فى حد ذاته لا يستمر، ولكن التحفيز المصحوب بغرض يستمر. محاولة القيادة بدون غرض مثل القيادة من "نيويورك" إلى "كاليفورنيا" على نصف خزان الغاز.

ستخلو السيارة من الوقود قبل أن تعرف ذلك. لكن معرفة هدفك وتذكر ذلك ومعايشته، بمثابة وجود سلسلة من محطات الوقود خلال الرحلة، فيمكنك التزود بالوقود والاستمرار في المضي قدما.

يعتقد الناس أن العمل الشاق هو ما يجعلنا متعبين، العمل الشاق لا يجعلنا متعبين. عدم وجود هدف هو ما يجعلنا متعبين. لا نحترق بسبب ما نفعل، لكننا نحترق لأننا ننسى لماذا نفعل ذلك. أظهرت الأبحاث أن عددًا أكبر من الأشخاص يموتون صباح الاثنين في الساعة التاسعة صباحًا مقارنة بأي وقت آخر. فكر في الأمر. يفضل

الناس الموت على الذهاب إلى العمل. نحن نعيش في عالم يبحث فيه الكثيرون عن السعادة لكنهم يواجهون صعوبة فى العثور عليها. ذلك لأن السعادة ليست حالة خارجية. إنها حالة داخلية. لا تأتي السعادة من العمل الذي تقوم به ، ولكن من المعنى والهدف الذي تلحقه بعملك. لهذا السبب أريد أن أشجعك على عدم البحث عن السعادة. عش شغفك وهدفك، وستسعى إليك السعادة. لا تطارد النجاح. بدلاً من ذلك ، قرر أن تحدِث فرقًا مع هدف أكبر، وسيتحقق لك النجاح. "آلان مولالي" لم يغير "فورد" لمجرد أنه خلق الوحدة التنظيمية والانضباط التشغيلي ، ولأن الجميع كانوا يعرفون الخطة، وتبنواها، وعملوا عليها. بل قام بتحويل "فورد" لأنه أيضًا ألهم الجميع بهدف أكبر. لقد كان هدفًا هو الذي ألهم "هنري فورد" من البداية، وكان فتح الطرق السريعة للبشرية جمعاء. كان على "آلان" ببساطة تذكير الجميع في الشركة بأسباب وجودهم، ثم كان عليه أن يعيش مع الهدف، وهو ما فعله بشكل كبير، وألهم الآخرين بالهدف.

كان "آلان" مدفوعًا أيضًا بهدف تقديم مساهمة كبيرة للعالم، ومن خلال إنقاذ "فورد"، وهو رمز أمريكي، وتوفير عشرات الآلاف من فرص العمل والمساهمة في الاقتصاد الأمريكي والاقتصادي العالمي، فعل ذلك بالتأكيد.

كقائد، تحتاج إلى معرفة وتذكر هدفك ومعايشته، وإلهام الأشخاص في فريقك بالمؤسسة لفعل الشيء نفسه. عندما تكون مدفوعا بهدف ما، سوف تلهم الآخرين بأن يكون لهم هدف.

حدد هدفك وعايشه:

يبدا المشوار بك وبهدفك كاقائد، لماذا تقود؟ لماذا تقوم بالعمل الذي تقوم به؟ إذا لم يكن لديك هدف، فلا يمكنك مشاركته. كتبت كتابًا بعنوان "ذا سييد"- البذرة- حول تحديد هدفك. "جوش"، الشخصية الرئيسية، ليس لديه هدف. يلتقي بمزارع يعطي له

بذرة ويخبره أن يجد مكان ليزرعها. عندما يجد المكان الصحيح، سيحقق هدفه. يـذهب "جوش" في رحلة لزراعة بذرته، وفي النهاية تعلم أنه يحتـاج إلى زراعـة البـذرة في مكانـه حيث هو. يكتشف أنه عندما تزرع نفسك فى المكان حيث تكـون وتقـرر إحـداث تغيـير والعيش لهدف ما ، يبدأ هدفك الأكبر في الكشف عن نفسه لك.

لم تصبح "تاميكا كاتشنجز" واحدة من أفضل القادة على الإطلاق، ولاعبة كرة السلة لمجرد أنها عملت بجد. أصبحت كذلك بسبب رغبتها الكبيرة في إلهام الناس وتغيير العالم مـن خـلال رياضـتها. لم تفـز "رونـدا ريفيـل" بـأكثر مـن 700 مبـاراة كمدربـة للكـرة في "نبراسكا" لمجـرد أنهـا تابعـت التفـوق. لقـد فعلـت ذلـك لأنهـا كانـت مدفوعـة بهـدف لإحـداث تغيـير في حيـاة لاعبيهـا خـارج وداخـل الملعـب. يُظهـر البحـث أن الأشـخاص ينشطون أكثر عندما يستخدمون نقاط قوتهم لغرض أكبر يتخطى حدودهم الشخصية.

لا يمكنني أن أخبرك بما ينبغي أن يكون هدفك، لكن يمكنني أن أخـبرك أن كـل فـرد منا يمكنـه أن يكـون لـه هـدف أكـبر في الوظيفـة التـي لديـه. قابلـت سمسـارة الـرهن العقاري في مؤتمر أخبرتني أن وظيفتها هي إنقاذ الزيجات. سألتها "كيف تفعلى ذلك؟"، متعجباً كيف كان هذا ممكنا لها كوسيط للرهن العقـاري. قالـت خـلال الركـود الكبـير وجدنا أنه إذا فقد الناس منـازلهم، فمـن المـرجح أن ينهـار زواجهـم. "لـذا، فقـد قمـت بمهمتي لمساعدة الناس في إيجاد طرق للحفاظ على منازلهم حتى يتمكنوا مـن الحفـاظ على زواجهم دون تغيير." ليس من المستغرب أنها كانت رقم واحد في شركتهـا. سـمعت عن حارس يعمل في وكالة "ناسا"، وعلى الرغم من أنه كان يكنس الأرضية، إلا أنـه شـعر أن هدفه الأكبر كان المساهمة في وضع رجل عـلى سـطح القمـر. قابلـت سـائق حافلـة يعرف أن هدفه هو مساعدة الأطفال على الابتعاد عن المخدرات. قابلـت سـكرتيرة قـد

أصبحت كبيرة مسؤولي الطاقة فى شركتها. قابلت موظف مطعم الدجاج في مطار "أتلانتا بوباي" يدعى "إديث" الذي يجعل الآلاف من المسافرين جوا يبتسمون كل يوم. أعلم أن هدفي هو إلهام وتمكين أكبر عدد ممكن من الأشخاص، شخص واحد في المرة الواحدة. نحن جميعًا أناس عاديون فقط لديهم القدرة على العيش في غاية استثنائية. في أي وظيفة، هدفك ينتظر منك أن تحدده وتعيشه.

أخبرتني صديقة لي - مديرة الموارد البشرية في مستشفى أطفال- أنها تجلس مرة واحدة في الأسبوع في بهو المستشفى لرؤية المرضى وعائلاتهم وتذكر نفسها بأهمية العمل الذي تقوم به. وقالت إنها إذا لم تفعل، فإنها ستضيع في جميع الأعمال الورقية، وقضايا الموارد البشرية، والانحرافات التي تبدو بعيدة كل البعد عن المهمة الأساسية المتمثلة في المساعدة على شفاء الأطفال. ولكن من خلال الجلوس في الردهة والاتصال بهدفها، فإنها قادرة على القيام بهذه المهام العادية مع العلم أنها تساهم في غرض المستشفى.

قد لا تكون وظيفتك هي غرضك النهائي، ولكن من خلال قيادتك يمكنك استخدامها لتكون وسيلة لمشاركة غرضك الأكبر. الأهم من ذلك كله، تذكر أنه إذا كنت قائداً، فلديك هدف وهو إلهام الآخرين ليعيشوا أهدافهم.

مشاركة الهدف:

عندما أتحدث إلى القادة، أشجعهم على مشاركة الرؤية والهدف في بيان واحد. أعتقد أنهم أقوى معا. الرؤية هي إلى أين أنت ذاهب. والهدف هو لماذا أنت ذاهب إلى هناك. هما معًا، يوفران لك الوقود الذي تحتاجه في رحلتك. كقائد، أحد أهم الأشياء التي يمكنك القيام بها هي مشاركة وتذكير الأشخاص في فريقك وفي مؤسستك بالهدف الأكبر المتمثل في وجودك أنت. لماذا أنت هنا؟ ما الفرق الذي يمكن أن تحدثه؟

ما هو الأثر الذي ستتركه؟ إذا كانت الرؤية هي نجمة الشمال، فالهدف هو الوقود الذي يحثك على متابعتها. الجميع بحاجة إلى نجمة الشمال والجميع يحتاج إلى غرض أكبر وأعظم. أخبرني "آلان مولالي" أنه يشارك الرؤية والهدف قبل كل اجتماع. ربما لم يكن "ستيف جوبز" ذو إيجابية كبيرة، لكنه كان مدفوعًا بالهدف وشارك هذا الهدف مع كل شخص في"آبل". أخبرني "بيتسبرغ بيرتس" أن هدفهم هو مساعدة لاعبيهم على أن يصبحوا رجالًا أفضل، وأن يصبح هؤلاء الرجال الأفضل ، أفضل لاعبي البيسبول. كل شخص في المنظمة يعرف الغرض ويسعى إلى مشاركته.

إلهام الآخرين حتى يعايشوا أهدافهم:

تعد مشاركة الهدف مهمة ولكنها غير مجدية ما لم تلهم الهدف في الآخرين. كقائد، تريد مشاركة الغرض التنظيمي بهدف إلهام الآخرين للانضمام إلى المهمة المشاركة بها.

تريد السماح للجميع بمعرفة سبب وجود مؤسستك ولماذا يهمهم العمل. يعتقد الكثيرون أن عليهم العمل في ملجأ للمشردين أو الذهاب إلى إفريقيا لإحداث فرق. إنهم يعتقدون أنه يتعين عليهم تحديد معنى وهدف خارج عملهم. وعلى الرغم من أنه من الرائع إذا كانوا يريدون التطوع من أجل مؤسسة خيرية أو يشعرون بأنهم مدعوون لخوض مهمة خارجية، كقائد تريد تذكير فريقك بأنه لا يتعين عليهم الخوض فى مهمات خارجية ليشعروا أنهم يؤدون خدمة. يمكنك إحضار مهمتك وشغفك وغرضك إلى العمل الذي تقوم به كل يوم. أخبرالناس من حولك، أنك قد لا تبني مكتبات في جميع أنحاء العالم، ولكن يمكنك تحقيق غرضك الأكبرعندما تقرأ لأطفالك. لا يجوز لك إطعام المشردين يوميًا، ولكن يمكنك أن تزود موظفيك وعملائك بابتسامة، أو كلمة لطيفة، أو اهتمام. وعلى الرغم أنه من الصعب عليك أن تبدأ مؤسسة غير هادفة للربح خاصة بك ، إلا انه يمكنك البدء في مبادرة خيرية في العمل. فى النهاية، العمل الخيرى

يعني "الحب مقترن بالعمل". يمكنك أن تحدث فرقًا يوميًا وتلمس حياة كل شخص تقابله. على الرغم من أن هؤلاء الأشخاص قد لا يتضورون جوعًا بسبب نقص الغذاء، إلا أنه يمكنك تزويدهم بنوع مختلف من الغذاء يغذي أرواحهم، و يغذى روحك انت أيضًا في هذه العملية.

أهداف يحركها الغرض:

تتمثل إحدى الطرق الرائعة التي اكتشفتها لمساعدة الناس على التعايش مع الغرض، في مساعدتهم على إنشاء أهداف مدفوعة الغرض. على سبيل المثال، اخترت لسنوات عديدة حليب "أورجانيك فالي" على الماركات الأخرى في السوبر ماركت. لم يكن لدي أي فكرة عن سبب أختيار له، حتى تحدثت في مقرهم البعيد المحاط بأفدنة من الأراضي الزراعية في وسط ولاية "ويسكونسن".

لقد اكتشفت شركة لا تؤمن بأهداف المبيعات والإيرادات. بالطبع تنبأوا بالمبيعات لأغراض الميزانية والتخطيط والنمو، وقاموا بقياس الأرقام والنتائج، لكنهم فعلوا ذلك اعتقادا منهم بأن الأرقام كانت مجرد نتيجة ثانوية لمدى جودة عيشهم وتقاسم هدفهم. بدلاً من التركيز على الأهداف بالأرقام، ركزت شركة "أورجانيك فالي" بشغف على أهدافهم المقصودة: توفير الفرص للمزارعين لكسب العيش؛ استدامة الأرض؛ وتزويد الأسر بمنتجات الألبان الصحية خالية من الهرمونات والمضادات الحيوية. النتيجة: استمرت أرقام "أورجانيك فالي" في النمو والتزايد. كان لديهم مهمة يمكن للناس تذوقها.

أثناء التحدث إلى فريق اتحاد كرة القدم الأميركي قبل بضع سنوات، طلبت من الاعبين أن يكتبوا أهدافهم على قطعة من الورقة. بعد بضع دقائق، طلبت منهم أن

يمزقوا الورقة التي كتبوها للتو. لقد استلهمت من كتاب صديقي "جوشوا ميدكالف" "أحرق أهدافك"، لكنني لا أريد أن أكون الشخص المعروف بتسببه في الحريق فى غرفة اجتماعات في اتحاد كرة القدم الأميركي، لذا دعوتهم إلى تمزيق الورقة بدلاً من أحراقها" يمكنك سماع الشكاوى والشعور بالغضب والإحباط أثناء قيامهم بتمزيق الورقة التي بذلوا الوقت والطاقة لكتبتها للتو. ثم سألت: "كم منكم كتب فوزًا الفوز ببطولة الجامعات، الفوز بعددا كذا من المباريات ، وتحقيق عددا كذا من الياردات، عمل عدد كذا من عمليات الاعتراض، وما إلى ذلك؟ ارتفعت كل الأيدي. أخبرتهم أن كل شخص موجود فى القاعة لديه نفس الأهداف. ليست الأهداف التي ستجعلك ناجحة. وإلا سيكون الكل ناجحًا بعد تدوين أهدافهم. بدلاً من ذلك، إن التزامك بالعملية، وبنموك، وبهدفك هو ما يدفعك للوصول إلى هذه الأهداف التي ستحدد ما تنجزه. ثم جعلتهم يكتبون التزاماتهم وهدفهم من اللعب، وجعلتهم يشاركوا ذلك مع بقية الفريق.

كان ذلك قويا. الحقيقة هي أن الأرقام والغايات لا تقود الناس، بل إن الأشخاص أصحاب الأهداف هم الذين يقودون الأرقام ويحققون الأهداف. يظهر البحث بوضوح أن الغرض الحقيقي يكون له معنى و مغزى عميق بدلاً من المكاسب والأرقام والغايات العرضية. أظهرت دراسة أجريت على خريجى "ويست بوينت" أن أولئك الذين كانت لديهم أهداف جوهرية، "أريد خدمة بلدي وإحداث فرق"، يتفوقون على أولئك الذين لديهم أهداف عرضية "أريد أن أرتفع في الرتب وأن أصبح ضابطاً لأنها مكانة مرموقة". الغايات قد تحفزك على المدى القصير لكنها لن تحافظ عليك بمرور الوقت. بدون سبب وجيه لمواصلة المضي قدمًا خلال التحديات، إما أن تتخلى عن الاقتراحات أو تذهب إليها.

الآن هذا لا يعني أنه لا ينبغي عليك قياس الأرقام أو الغايات، بل تحتاج إلى قيـاس الأرقام. في كثير من الحالات، يجب أن يكون لديك أهداف للإيـرادات، فالأرقـام بالنسـبة لهدفك، مثل الميزان وشريط القياس بالنسبة للحمية الغذائية. إنه مؤشر على حالك. في حالة "فورد"، كان لدى"آلان مولالي" أهداف أداء واضحة كانت جزءًا أساسيًا مـن الخطـة والعملية، فكل منظمة تريد أن تتجاوز عدد العام الماضي، وكل شـخص غيرمهـتم بـالربح يريد مساعدة المزيد مـن النـاس، وكـل مدرسـة تريـد تمكـين المزيـد مـن الأطفـال، وكـل مستشفى تريد تقليل وفيات المـرضى وإنقـاذ المزيـد مـن الأرواح. مـن الرائـع أن يكـون لديك هدف تريد تحقيقـه، ولكـن بمجـرد تحديـد هـدف أو نتيجـة، ستصـبح أكـثر قـوة ونشطًا، إذا كنت تستغل هدفًا أكبر للوصول إلى أرقامك وأهدافك. الغرض الأكبر الخـاص بك سيؤدي إلى أداء أكبر! نعم، احسب الثمار، لكن تعلم أنهـا مجـرد نتيجـة ثانويـة عـن مدى رعايتك للجذر. تبيع الأهداف الموجهـة نحـو الغـرض مزيـدًا مـن الحليـب، وتـربح المزيـد مـن المباريـات، وتعـزز الأداء، وتـؤدي إلى نتـائج تفـوق بكثـير أهـدافك المرقمـة وحدها.

كلمه واحدة:

تتمثل الطريقة القوية والعملية للعـيش مـع الغـرض طـوال العـام في اختيـار كلمـة للعام من شأنها أن تلهمك للعيش بمزيد من المعني والرسالة والعاطفـة والهـدف. يقـوم أصدقاؤنا "دان بريتون" و "جيمـي بيـدج"بـذلك منـذ أكـثر مـن 20 عامًـا، وقـد شـكلت الكلمات التي يختارونها كل عام حياتهم وألهمتها بعدة طرق. منذ حوالي سـت سـنوات، أخبروني كيف يختارون كل عام، مع أفراد أسرهم، كلمة، وفي ليلة رأس السنة الجديـدة ، يقوم كل فرد من أفراد أسرتـه برسـم كلمـتهم. ويضـعون الرسـومات في المطـبخ كتـذكير للعيش في كلمتهم. اعتقدت أنها كانت قوية حقًا وبدأت في فعل ذلك أيضًا مـع عـائلتي،

ثم شاركت الفكرة مع مختلف القادة والفرق التي عملت معها. كان ذلك محفزاً ومغيراً للحياة. شارك القادة معي كلمات مثل "الحب" و "الحلم" و "الاستثمار" و "اذهب" و "التنفيذ" و "الخوف" و "الحياة" و "العلاقات". حتى إن "دابو سويني" قال في مقابلة مباشرة بعد الفوز بالبطولة الوطنية، "إن كلامي كان طوال العام هو الحب وأخبرت فريقي أن حبهم لبعضهم البعض سيحدث الفرق". إنها فكرة أقلعت وأصبح الآن مئات الآلاف من القادة وفرقهم يختارون كلمة تلهمهم في العمل والمنزل. قام "هندريك أوتو" حتى بإنشاء سيارة مؤلفة من كلمة واحدة في مقره مع كل كلمات جميع الموظفين على السيارة. عندما يسير الموظفون إلى المبنى ، يرون كلماتهم مما يذكرهم أن يعيشوا فيها. علمت بمدارس أيضًا صنعت قمصانًا ذات كلمة واحدة، وأنشأت حوائط ذات كلمة واحد، وشركات ومستشفيات تلصق كلمات في قاعات الاجتماعات والمكاتب.

عندما أتحدث عن هذه الفكرة، أطلب من الناس اختيار كلمة ولكن أيضًا تحديد سبب اختيارهم لها. السبب وراء الكلمة الذى يعطيها معنى ويجعلها منتجًا قويًا وفعالًا.إنه أيضًا تمرين قوي للقادة للقيام به مع فرقهم. تخيل لو أن لديك أنت وكل من عملت معهم كلمة واحدة عن السنة وعشتوها حقًا. ما حجم القوة التى ستكتسبها؟ ما مقدار التأثير الذي ستحدثه؟

كلمة الحياة:

بالإضافة إلى اختيار كلمة لهذا العام، أشجع القادة أيضًا على اختيار كلمة الحياة. عندما انطلق مفهوم كلمة واحدة، ظل كل من "دان وجيمي" وأنا نتحدث عن طرق لترك إرث أكبر. أثناء مشاركتنا في محادثة ذات معنى في يوم من الأيام، سألنا بعضنا البعض، "ما هي الكلمة التي ستضعها على شاهد قبرك؟" وجدنا أنها كانت عملية

فكرية مختلفة تماما عن الخروج بكلمة سنوية. اختـار "دان" العاطفـة. اختـار "جيمـي" الإلهام. وقلت إيجابية لأنني أعلم أنه عمل حياتي وإرثها. ثم تساءلنا عن الكلـمات التـي ستجسد جوهر و إرث بعض أبطال التاريخ. ربما كانت كلمة حياة "أبراهام لنكولن" هي الوحدة. "مارتن لوثر كينغ جونيور" هى المساواة. الأم "تيريزا" هى الشـفقة، "سـوزان بى أنطونى" هى التصويت.لقد أدركنا أنه إذا اسـتطعنا مسـاعدة النـاس عـلى تحديـد كلمـة الحياة الخاصة بهم، فسيُلهمهم ذلك للعيش في أسمى أهدافهم وترك أكبر إرث لهم. لقد أخذنا مجموعة من القادة من خلال عملية العثور على كلمة لهذا العام وكلمـة الحيـاة، وكانت ذات مغزى وقوية أضعافا مضاعفة.

فكر في كل كلمة سنوية كفصل في كتاب، وكلمة لحياتك كعنوان الكتاب. يسـاعدانك معًا على معرفة وكتابة قصة حياتك ويتركانك ويشاركانك في إرثك الأكبر.

ترك إرث:

أجرى الباحثون دراسة وسألوا مجموعة من المسـنين الـذين يبلغـون مـن العمـر 90 عامًا عما إذا قُدر لهم عيش حياتم من جديد، ماذا سيفعلون بطريقـة مختلفـة. الأشـياء الثلاثة التي قالها جميعهم تقريبًا هي:

1- كانوا سـيفكرون أكـثر. سيسـتمتعون بلحظـات أكـثر، وشروق الشـمس، وغروب الشمس، ولحظات الفرح.

2- كانوا سيأخذون المزيد من المخاطر والفرص. الحيـاة قصـيرة جـدا لعـدم فعل ذلك.

3- كانوا سيتركون إرثا، وهو الشيء الذى سيبقى بعد موتهم .

إن أهـم الموروثـات التـي سـتتركها كقائـد هـي النـاس والعـالم الـذي تـأثر بقياتـك، وحياتك، ووجودك. لعيش حياة هادفة، فكـر في الطريقـة التـي تريـد أن يتـذكروك بهـا.

فكر في الإرث الذي تريد أن تتركه، لأن معرفة كيف تريد أن تذكر، يساعدك على أن تقرر كيف تعيش وتؤدى اليوم.

إن "تيم تيبو" هو مثال رائع على شخص يعيش حياته لترك إرث. يمكن أن يستمتع فقط بشهرته ولكنه بدلاً من ذلك يستخدم شهرته وحياته لإحداث فرق في العالم من خلال مؤسسة "تيم تيبو".

أخبرني "تيبو" أنه عندما تم عزله من فريق "برونكو" و "إيجيلز" و "جيتز"، لم يترك الأمر يهزه لأن هويته كانت متجذرة في شيء أكبر بكثير من كونه لاعب كرة قدم. لقد كان يعلم أن عمله في حياته لم يكن مجرد لاعب رياضي رائع، بل كان أيضًا مطورا للعبة، ومغيّرًا لحياة الآخرين. يعرفه معظم الناس على أنه الفائز بجائزة "هيسمن" الساعى وراء تحقيق حلمه في الحصول على مركز لاعب كرة قدم رئيسى في اتحاد كرة القدم الأميركي، لكن ما لا يعرفونه هو أنه يبني العظمة من خلال تزويد الأيتام في أربعة بلدان بالأدوية والغذاء والملابس والتعليم والسكن. من خلال مؤسسته، يقوم ببناء غرف ألعاب "تيمي" في مستشفيات الأطفال، ويوفر الرعاية الطبية لعدد لا يحصى من الأطفال الذين لا يستطيعون تحمل تكاليفها من خلال مستشفى "تيبو كيور" في الفلبين. تخلق مؤسسته أيضًا تجربة ليلة موسيقية لا تنسى، "ليلة للتألق"، للمراهقين ذوي الاحتياجات الخاصة. يمشي المراهقون، الذين يجب أن يبلغوا 14 عامًا أو أكبر، في الحدث على سجادة حمراء بينما يهتف الحشد عند دخولهم المبنى. في الداخل يعاملون مثل الملوك والملكات، مع محطات للشعر والمكياج، والتشجيع والحب، وقضاء ليلة ممتعة في الرقص! "وقت تيبو" عادة ما تشير الى ما يقوم به "تيبو" من مسرحيات ميدانية لمساعدة فريقه على الفوز، لكن الأمر الآن يتعلق باستخدام "تيبو" لوقته على الأرض لترك إرث للآخرين.

أعطِ الناس قصصًا رائعة لسردها للآخرين:

قابلت "ليزا روز" - مبدعة "فريست فرايديز" في "دالاس"- امرأة تدعى "ديبورا ليون"، التي أنشأت برنامجًا لمساعدة النساء والأطفال الذين لديهم ظروف اسرية قاسية على الخروج من هذا الوضع والاعتماد على انفسهم.

حصلت "ديبورا" على البرنامج ولكنها تحتاج إلى الموارد والموقع لتحقيق ذلك. لذلك جندت "ليزا" زوجها "مات"، الرئيس التنفيذي لسكك حديد "بى أن اس اف"، للانضمام إليها في هذه المهمة. جمعوا معاً ما يكفي من المال لبناء "ذا جيتهاوس"، التي تتكون من 96 شقة فاخرة على مساحة 60 فدانًا من الأراضي في "جريب فاين" ، "تكساس"، حيث يقومون بإيواء النساء وأطفالهن الذين يهربون من مواقف مسيئة ويطعمونهم ويشجعونهم ويوجهون إليهم المشورة ويستثمرون. يجب على السكان، الذين يطلق عليهم اسم "الأعضاء"، العمل في وظائف خارج المجتمع أثناء إقامتهم هناك، حيث يتعلمون توفير أنفسهم، وتوفير المال، والعيش بشكل مستقل. متوسط البقاء حوالي عامين. قالت "ليزا" إنه مكان وبرنامج للتغيير الدائم. "تم تصميم كل شيء نقوم به لتزويدهم بمكان آمن ومريح ومن ثم تم تصميم برنامجنا لمساعدتهم على النمو وإحداث تغيير دائم في حياتهم. إنه ليس مأوى. إنه مجتمع. إنها ليست معونة، بل إنه تحول " سألتها عما إذا كانت قد صنعته على غرار نموذجًا لبرنامج آخر وقالت: "لم يكن هناك شيء مثله، لذلك كان علينا إنشاء النموذج". إنهم لا يبحثون عن تمويل حكومي. إنهم يجمعون كل الأموال من الشركات والجهات المانحة الخاصة.

عندما أراتني "ليزا" جميع أنحاء المجتمع، والمركز التعليمي، والكنيسة، والمتجر العام، ومسارات المشي، وهكذا، تشاركت في كيفية قيامهم حاليًا بجمع هبات من شأنه أن يساعد في تمويل ميزانيتهم السنوية لضمان أن "ذا جيتهاوس" للاستمرار لفترة طويلة

بعد أن اختفت هي و"مات". كنت فى غاية الانبهار. إنهم لا يستثمرون حياتهم فقط لمساعدة الناس، لكنهم يتأكدون من أنهم سيظلون يحدثون فرقًا بعد وفاتهم. عندما غادرت "ذا جيتهاوس"، بالتواضع من التجربة، لم أستطع إلا أن أفكر في كل الأطفال الحاليين، والأطفال في المستقبل الذين يعيشون هناك، وكيف عندما يكبرون، سوف يروون قصص لأطفالهم حول كيف "ليزا" و "مات " و "ديبورا" و "ذا جيتهاوس" غيروا مجرى حياتهم.

لن تعيش إلى الأبد، لكن تأثيرك على الآخرين يستمر بعد رحيلك. ليس عليك بناء مجتمع مادي مثل "ليزا" و"مات" و "ديبورا"، ولكن يمكنك إنشاء مجتمع أينما كنت. يتم إرث المرء من خلال الحب المشترك، ولمس الحياة، وروى القصص. سيقدم الأشخاص الذين تقودهم قصصًا عنك بعد سنوات من الآن. لا يمكنك الهروب منه. سوف يروون قصصًا، لذا امنحهم مصادر رائعة ليروها عنك.

الحياة والموت:

لا يوضح أهمية الأهداف مثل تجربة الاقتراب من الموت. أنا لا أوصي بذلك، لكنه ينجح. قبل بضع سنوات، كنت أنا وعائلتي على متن طائرة من مطار "لوس أنجلوس" متجهة إلى "أتلانتا". بعد وقت قصير من الإقلاع والارتفاع فوق 10000 قدم، تباطأت الطائرة فجأة وانقطعت الطاقة عندما تحدث الطيار عبر نظام الصوت، "إننا نواجه عطلًا ميكانيكيًا وسنعاود الهبوط اضطراريا". في اللحظة التالية، هبطت الطائرة بسرعة لدرجة أن رأسي كان يؤلمني وأعتقد أننا كنا نسقط. نظرت إلى زوجتي وابني، اللذين كانا جالسين إلى اليسار وبعض الصفوف إلى الوراء لأننا لم نتمكن من الحصول على مقاعد معًا، ورأيت الخوف في عيون زوجتي. أمسكت يد ابنتي وهي جالسة في المقعد أمامي مباشرة.

هذا لا يمكن أن يحدث، فكرت. لسنا مستعدين للموت. لا يزال لديّ ثلاثة كتب أخرى أريد كتابتها "هذا واحد منهم". بعد بضع دقائق، استقرت الطائرة بينما كنت أشاهد موظفي شركات الطيران خارج أوقات العمل، والذين كانوا يجلسون على مقاعد الركاب، يستيقظون ويركضون إلى مؤخرة الطائرة. أعلن الطيار أننا سنقوم بهبوط الطائرة وأن نستعد للتأثير.

قال إنه ستكون هناك سيارات طوارئ لمقابلتنا وأن الحاضرين الذين تم تدريبهم على ما يجب فعله حالما هبطنا. على الرغم من أن كل شيء بدا هادئًا وهادئًا بشكل مخيف، لم أستطع التوقف عن التفكير في أن تشتعل الطائرة أو تنقسم في اثنين حالما نهبط. بأعجوبة ولله الحمد، لقد قمنا بالهبوط الآمن. قال الطيار إنه كان هناك نار فى أحد المحركات، لذا فقد انحدر سريعًا لإطفاءه بالطريقة نفسها التي يتنفس بها الشخص لإطفاء شمعة.

عندما خرجنا من الطائرة، وضع ابني البالغ من العمر 14 عامًا ذراعه حولي، وقال: "لم ينته أجلنا عند اللـه . وهذا يعني أن لدينا المزيد من العمل الذي يتعين القيام به". لقد كان على حق. اعتبرت هذه التجربة أكثر إلهامًا من أي وقت مضى للعيش في هدفي وترك إرث في حياتي. كان لدي المزيد من العمل للقيام به، وإذا كنت تقرأ هذا، فهل أنت كذلك. كقائد، لديك المزيد من الأشخاص لإلهامهم ومساعدتهم وتشجيعهم وإرشادهم وحبهم وخدمتهم ورعايتهم. لديك المزيد من الفرق للقيادة، والمزيد من الناس للتأثير، لديك عالم للتغيير لأن العالم يحتاج إلى قائد مثلك لتغييره.

الفصل الحادي عشر

القادة الإيجابيون
لديهم عزم

المؤشر وعامل النجاح رقم واحد هو العزم، وليس الموهبة
أو اللقب أو الثروة أو المظهر.

حددت أبحاث "أنجيلا دكوورث" في جامعة "بنسيلفانيا" العزم كأفضل مؤشر وعامل للنجاح. إنها ليست الموهبة أو اللقب أو الثروة أو المظهر الجيد. إنه العزم، القدرة على العمل الجاد لفترة طويلة من الزمن نحو الهدف؛ المثابرة، والتغلب على الشدائد، والمضي قدماً في مواجهة الفشل والأشياء المرفوضة والعقبات . لا يحدث النجاح بين عشية وضحاها. أي شيء يستحق العناء يستغرق وقتا طويلا للبناء. على طول الطريق، سيواجه القائد تحديات لا حصر لها وإخفاقات وانتكاسات ستصبح حواجز على الطرق ما لم يجدوا وسيلة للاستمرار فى التقدم. يتمتع القادة الإيجابيون بالعزم ويجدون وسيلة للتنقل على حواجز الطرق أو الركض من خلالها للاقتراب من رؤيتهم وهدفهم. عندما ننظر إلى الشركات والمؤسسات الناجحة، نرى نجاحها وأهميتها الحالية، لكن ما لا نراه هو القيادة والعزم اللذين ساهما بها في كل فترات الفشل ولحظات الشك، وجع القلب، والخوف، والألم. يود الجميع الآن أن يكونوا "كيفين بلانك"، الرئيس التنفيذي لشركة "أندر أرمور"، لكنني أعتقد أنهم ما كانوا يريدون أن يكونوا مكانه في عام 1995 عندما كان يبيع منتجًا واحدًا، وهو قميص جديد عالي الجودة، من الطابق السفلي لمنزل جدته في "واشنطن" العاصمة، ويمول مشروعه بقرض قيمته 40 ألف دولار من بطاقاته الائتمانية.

يحب الجميع الاستمتاع بالنجاح الذي حققته "سارة بلاكلي"، مالك "سبانكس"، لكنني متأكد من أن معظمهم لا يريدون بيع أجهزة الفاكس من الباب إلى الباب في عمر 25 عامًا، أو الذهاب إلى ولاية "كارولينا" الشمالية لزيارة معظم مصانع الجوارب في البلاد لمحاولة بيع فكرة لنوع جديد من الملابس الداخلية. معظمنا ما كان ليواصل بعد رفضه من قبل كل المصانع. لكنها تقدمت للأمام، ووجدت في النهاية مصنعا وافق على صنع منتجها لأن بناته ظنت أنها فكرة رائعة. وبفضل الكثير من العزم، تمكنت من تغيير صناعة الجوارب الطويلة وأصبحت أصغر مليارديرة عصامي في التاريخ. لم تصل "ستار باكس" إلى متجرها الخامس إلا بعد 13 سنة من تاريخها. لم يفتح "سام والتون"

متجره الثاني إلا بعد سبع سنوات من بدء شركته. لم تفز "بات ساميت"، مدربة كرة السلة للسيدات الأسطورية في "تينيسي"، ببطولتها الأولى حتى عامها الثالث عشر من التدريب. خسر "دابو سويني" و"كليمسون" 15 من أول 34 مباراة لهما وذهبا 6-7 في عام 2010. اعتقد "دابو" أنه سيكون سيطرد من عمله، لكن المدير الرياضي لـ "كليمسون" في ذلك الوقت، شارك "تيري دون فيليبس" في إيمانه المستمر به. بعد ذلك، فازوا بعشر مباريات على الأقل كل عام وبطولة في عام 2016. ولم يفوز "جون وودن" بلقبه الوطني الأول حتى موسمه السادس عشر في جامعة "كاليفورنيا". سواء كنت تحاول قلب شركة ما أو إنشاء شركة ناشئة أو إنشاء فريق فائز أو نقل مؤسسة ناجحة إلى المستوى التالي، يمكنك توقع أن يستغرق الأمر وقتًا ومثابرة. يقول "داكورث"، " العزم هو الشغف والمثابرة لتحقيق أهداف طويلة الأجل." أود أن أضيف أنه في الواقع "ماراثون" وسلسلة من سباقات العدو جنبا إلى جنب مع مباراة الملاكمة. أنت لا تعمل فقط بل تضربك أيضًا. يبقيك العزم في التقدم للأمام من خلال الرفض وألم الفشل والصراع مع المحن.

عندما تغلبك الحياة، قد ترغب في البقاء مستلقياً ومستسلماً، لكن العزم لن يسمح لك بالابتعاد. هذا يطرح السؤال ، "لماذا يبقيك العزم تمضي قدما؟ كيف يعمل؟ إذا كان العزم يدفعك، فما الذي يدفع العزم؟ "

اعرف ما الذي تريد :

أعتقد أن العزم الحقيقي يبدأ بمعرفة ما تريده حقًا. عندما تعرف ما تريد ويمكنك رؤيته، ستعمل بجد ومثابرة لتحقيق ذلك. هذا هو السبب في أن وجود رؤية للطريق إلى الأمام أمر في غاية الأهمية. لهذا السبب ناقشنا أهمية وجود قائد يحمل التلسكوب والمجهر معه. عندما لا يرى العالم ما تراه ويعتقدون أنك مجنون لرؤيته، يجب أن تكون رؤيتك لما تريد والعزم لتستمر فيه أكبر من كل السلبيات والرافضين. قالت "سارة

بلاكلي" إنها يجب أن تكون قد حصلت على مئات المرات من الرفض على طول الطريق، لكن هذا لم يمنعها. عرفت ما أرادت أن تصنعه، وآمنت به، وواصلت العمل حتى رأى الناس ما رأت وفهموا فكرتها الرائعة.

اعرف مبرراتك:

في الفصل الأخير ناقشنا قوة الهدف. حسنًا، إنه لا يؤجج الإيجابية فحسب، بل إنه يقود العزم أيضًا إلى حد كبير. عندما تعرف السبب الخاص بك، لن تدع العقبات في طريقك. عندما يكون هدفك أكبر من التحديات، فلن تستسلم. كان والدي ضابط شرطة فى مدينة "نيويورك". كل يوم يغادر فيه المنزل، كانت أمي تخشى ألا يعود إلى المنزل. لقد خاطر بحياته كل يوم. لماذا؟ هل كان الراتب؟

على الإطلاق. لم يفعل الكثير لكنه عمل من أجل غرض أكبر. عندما جعلته الجريمة وأمي يريد أن يستقيل، لم يفعل ذلك. كان عليه واجب وهدف لجعل "نيويورك" مكانًا أكثر أمانًا، هذا ما جعله يستمرًا.

حب ماتفعله :

إذا كنت لا تحب ما تفعله، فلن تكون رائعًا أبدًا. أيضاً إذا كنت لا تحبه، فلن تعمل على التغلب على جميع التحديات التي تواجه الاستمرار في ذلك. أما إذا كنت تحب ما تفعله، فلن تنسحب عندما يقول العالم إنه يجب عليك ذلك. سوف تستمر في الظهور كل يوم، وتؤدي العمل، وتكتشف أن النجاح لا ينشأ عن آراء الآخرين. لا يتم إنشاؤه بواسطة ما تقوله وسائل الإعلام والأخبار المخيفة. لم يتم إنشاؤه بواسطة أي من الظروف خارجك، بل يتم إنشاؤه بواسطة الحب الذي لديك بداخلك - حب ما تفعله، وفريقك، والمؤسسة التي تخدمها، والعالم الذي تريد تغييره. الحب والعزم اللذين تملكهما في الداخل سيخلقان الحياة التي تعيشها في الخارج.

الحب يقوى العزم، وأيضًا يقويك على الخوف. سمعت أنه قال إن الخوف هو ثاني أقوى قوة في الكون لأنه الشيء الوحيد الذي يمكن أن يمنعنا من رؤيتنا وأهدافنا وأحلامنا. لحسن الحظ، هناك قوة أقوى من الخوف، وهي الحب. يعتقد الناس أن الخوف قوي والحب ضعيف، لكن الحب أقوى من الخوف. لا نركض في المباني المحترقة بسبب الخوف. نحن نفعل ذلك بسبب الحب. الحب هو ترياق للخوف. الحب يلقي بالخوف حتى يختفي الخوف. عندما أتحدث إلى القادة والمدربين والرياضيين، أشجعهم على التركيز على حب عملهم وحرفتهم ومنافستهم بدلاً من الخوف من الفشل. الخوف يستنزف، لكن الحب مستمر. الخوف يسبب لك القلق بشأن ما سيفكر فيه الجميع إذا فشلت.

الحب يحركك لإعطاء أفضل ما لديك ولا تقلق بشأن الباقي. كنت أعرف لاعب كرة قدم في اتحاد كرة القدم الأميركي كان يكافح خلال سنته الثانية بعد موسم صاعد هائل. اتصلت به وسألته عما يحدث. وقال إنه كان يفكر كثيرا. قلت أخبرني عن الموسم الصاعد الخاص بك. قال إنه كان مسرورًا جدًا لكونه في اتحاد كرة القدم الأميركي. كان يعيش حلمه ويلعب لعبته المفضلة . قلت أخبرني عن هذا العام. وقال إنه فقد بعض الركلات في فترة ما قبل الموسم وبدأ يقلق بشأن فقده. لم يكن يريد ترك المدرب والفريق يسقط. إنه لا يريد أن يفقد وظيفته. كنت أعرف هذه المشكلة جيدًا. يعتقد الكثير من الناس أنه كلما زاد النجاح الذي حققته، قل الخوف لديك، ولكنه في الحقيقة كثيرًا ما يعمل بطريقة أخرى. كلما كان لديك المزيد من النجاح، زاد الخوف لديك لأن لديك المزيد لتخسره وستخسره أكثر. لقد شجعت هذا اللاعب على العودة إلى مجرد حب اللعبة، وحب الركل، وحب هذه العملية. قلت له أن ينظر إلى الداخل، وليس في الخارج. مجرد ركلة. لا تفكر فقط أحبها، لا تخف. لقد استمع ، وكان قادرا على العودة

إلى الحب، وكان بقية هذا الموسم عظيماً بالنسبة له. لم اكن أنا. قمت فقط بتذكيره بما يعرفه بالفعل. لقد ساعدته على أن يحب مايفعل، وإذا كنت تحبه، فلن تخشى ذلك. الأهم من ذلك كله، إذا كنت تحب العملية، فستحب ما ينتج عن هذه العملية.

احتضان الفشل:

يتمثل جزء كبير من القيادة الإيجابية والعزم في معرفة أنك ستفشل على طول الطريق، لكنك لا تسمح للفشل بمحاصرتك أو إيقافك. الفشل هو جزء كبير من طريقك إلى النجاح. إنه ليس عدوك. إنه شريكك في النمو. إنه لا يحاصرك؛ بل إنه يصقلك. إذا لم تفشل، فلن تقوم ببناء الشخصية التي تحتاجها للنجاح.

عندما يكون لديك العزم، تفشل و تتحرك إلى الأمام. ترى ذلك كحدث، وليس كتعريف. تترك الماضي وتدعه يذهب. الطريق إلى العظمة ليس خلفك أبدًا. إستمر بالتقدم. الفشل والتحديات ليست سوى جزء من الرحلة. لا يوجد إنجاز بدون كفاح. لا يوجد انتصار بدون اختبارات وفشل على طول الطريق. لن تكون هناك قصص عن قادة إيجابيين يغيرون العالم إذا لم يضطروا إلى التغلب على الشدائد والفشل من أجل القيام بذلك. لذلك في المرة القادمة التي تفشل فيها، تذكر أن "جورج واشنطن" خسر ثلثي المعارك التي خاضها لكنه ربح الحرب الثورية. عانى "أبراهام لنكولن" من تسعة هزائم في الانتخابات، وموت الزوجة، وانهيار عصبي، وإفلاسان قبل أن يصبح رئيسًا للولايات المتحدة. تم إخبار "أوبرا" بأنها لم تكن في التلفزيون وطُردت من وظيفتها كمذيعة أخبار. طُرد "والت ديزني" من وظيفة صحفي لعدم وجود أفكار. أراد الدكتور "سوس" حرق مخطوطة أو أوراق كتابه الأول بعد أن رفضه 27 ناشراً. لم يتم قبول "ستيفن سبيلبرج" في مدرسة فيلم "جامعة كاليفورنيا" بسبب متوسط الدرجات. كان "فيل نايت" على شفا الإفلاس مع شركة "نايكى" لأكثر من

10 سنوات ولم يكن يعرف بشكل روتيني ما إذا كانت الشركة تستطيع تقديم كشوف رواتب. وطُرد "ستيف جوبز" من شركة "آبل" في سن 30، والقائمة تطول. عليك أن تكون على استعداد للفشل من أجل النجاح.

استمر في عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة: ثق في العملية:

أخبرني "ديفيد كوتكليف"، كبير مدربي كرة القدم في "ديوك"، أنه عندما كان سجل الفريق 3-9 في عامي 2010 و 2011، شعر بالتفاؤل لأنه كان يعرف ما الذي يبنيه ويعرف أنهم يفعلون الأشياء بالطريقة الصحيحة.

ثم من عام 2012 إلى عام 2015 ، صعد "ديوك" فى ثلاث مباريات متتالية فى دورى الجامعات. لقد أجريت محادثات مماثلة مع أصدقائي ومدربين "لاكروس" في الكلية "جون تيلمان" "ميريلاند" و"جيف تامبروني" "ولاية بنسلفانيا" و"كيفن كوريجان" "نوتردام" و"نيك مايرز" "ولاية أوهايو"، "جميعهم تولوا برامج وكان عليهم بناؤها. القاسم المشترك هو الحفاظ على القيام بالأمور بالطريقة الصحيحة، حتى عندما لا تظهر النتائج بعد. لا تركز على الأرقام. ثق في العملية. عندما تستمر في القيام بالأمور بالطريقة الصحيحة، ستزيد الأرقام في نهاية المطاف، وستأتي المكاسب، وستحدث النتيجة.

تجاهل النقاد قم بعملك:

القادة الإيجابيون لا يقودون لأنهم يريدون اهتماما خاصا أو الأعداء. إنهم يقودون لأن هناك شيئًا ما يجب عليهم فعله، بناء، إنشاء، تحويل، وتغيير. إنهم يقودون لأنهم هم المعنيون بالفعل. ومع ذلك، مع القيادة يأتي التدقيق والثناء والنقاد والهجمات. يمكن أن يجد القائد علاجًا للسرطان، وسيظل بعض الناس ينتقدونه بسبب ذلك. كان هناك مرة زعيم حول العالم يقوم بتغذية الجياع، وشفاء المرضى، وحب غير محبوب، ومع ذلك فقد قُتل من أجل ذلك. إذا كنت قائدًا، فتوقع أن تتعرض للهجوم. القيادة الإيجابية لا

تعني أنك لن تنتقد. هذا يعني أن لديك العزم والإيمان للتغلب عليه. لا يقود القادة الإيجابيون في بحر إيجابي من الإيجابية، ولكن من خلال عواصف المحن والسلبية. تعرف القيادة أن النقاد سوف ينتقدونك بينما لا يزالون يقولون ما يجب قوله وما يجب فعله. التاريخ لا يتذكر الناقد. إنه يتذكر الشخص الذي صمد أمام النقد لإنجاز شيء عظيم.

في عالمنا الحديث القائم على وسائل الإعلام الاجتماعية، سيكون لديك المزيد من المشجعين والنقاد أكثر من أي وقت مضى. المفاتيح هي: لا تدع المديح يذهب إلى رأسك ولا يترك النقاد في رأسك. استثمر في مهنتك بحيث لا يكون لديك وقت للاستماع إلى الرافضين. لا وقت للسلبية. أنت مشغول جدًا في إنشاء المستقبل. إذا كنت قد استمعت إلى الرافضين والنقاد، لكنت قد توقفت عن العمل على مهارتي قبل سنوات. أريد أن أشجعك على عدم ترك رأي الآخرين يسيطر عليك أو على مستقبلك. هويتك لا تأتي من ما يقوله العالم عنك. إنه يأتي من من أنت في الداخل. عملك، وقيادتك، ورسالتك مهمة جدًا لدرجة لا تسمح للآخرين بتحديد مصيرك. بغض النظر عن ما يقوله أي شخص فما عليك سوى الظهور والقيام بالعمل .إذا كانوا يمدحونك فما عليك سوى الظهور والقيام بالعمل. إذا انتقدوك فما عليك سوى الظهور والقيام بالعمل. إذا لم يلاحظك أحد، فما عليك سوى الظهور والقيام بالعمل. استمر في الظهور والقيام بالعمل وقيادة الطريق. قُدْ بشغف، وتزود بالتفاؤل. تحلى بالإيمان. تزود بالحب. الحفاظ على الأمل. كن عنيدًا. حارب بجد، ارفض الاستسلام. تجاهل النقاد. صدّق المستحيل. أظهر نفسك. قم بعملك. ستكون سعيدا أنك فعلت. العزم الحقيقي يؤدي إلى النجاح الحقيقي.

الفصل الثاني عشر

قيادة الطريق إلى الأمام

الأفضل لم يأت بعد.

لقد رصدت فى هذا الكتاب قصصا لقادة إيجـابيين، حوّلـوا فـرقهم ومـنظماتهم وغـيروا العالم من حولهم. كما أننى أعرض أمثلة للقادة الإيجابيين الـذين يغـيرون العـالم الآن. ومـا يعطينى الأمل فى عالم أكثر سلبية من أى وقت مضى، هو أننى أقابل أو أسمع عـن ظهـور قائد إيجابى جديد أسبوعيا. يذكروننى أنـه لا يتعـين علينـا أن نسـتكين ونسـمح للمواقـف والظروف السلبية أن توجد أو تستمر. وألا نكـون عـالقين فى دوامـة السـلبية. وألا نسـمح للسلبية أن تتحكم فى حياتنا أو من يعملون معنا. واليوم يمكننا أن نقرر معالجـة المشـاكل وإيجاد الحلول وإيجاد طريق للمضي قدمًا. لا أعرف كـم عمـرك، أو مـن أيـن أنـت، أو أي شيء عـن حياتـك المهنيـة، أو خبرتـك، أو لقبـك، أو تحـدياتك، أو عـدد الأشـخاص الـذين تقودهم، لكنني أعلم أنه يمكنـك اليـوم أن تكـون القائـد الإيجـابي الـذي أردت أن تكـون. يسألني الناس غالبًا ما إذا كانت القيادة شيئا فطريـا أم مكتسـب؟ هـل ولـدت قائـدًا أم يمكنك أن تتطور إلى قائد؟ أعتقد أن لديك كل ما تحتاجـه بـداخلك لتكـون قائـدًا إيجابيًـا. فالحياة والظروف لا تجعلك قائدًا بل إنها تكشف عن القائد الذي بداخلك.

ليس عليك تغيير الوظائف لتكون قائدًا إيجابيًا.يمكنك أن تكون مثـل "تانيـا والـترز"، التى كانت سائقة حافلة مدرسية في لوس أنجلوس.

قابلتها أثناء حديثي في كاليفورنيا. ذات يوم، بعد أن أدركت أن معظم طلابهـا كـانوا يفشلون في المدرسة، قررت "تانيا" تحديهم على القيام بعمل أفضل. تحدتهم أن يدرسـوا بجد وأن يركزوا أكثر وأن يحسنوا درجاتهم. عندما نجحـوا، اصـطحبتهم في رحلـة بحريـة بيولوجية، مما أدى إلى فكرة "رحلة حافلة الصيف" في جميع أنحـاء الـبلاد. كـان الغـرض من ذلك هو تعريض الأطفال لعالم وحياة أبعد من تكون عن أصـعب الشـوارع في لـوس أنجلوس. لقد نجحت، والآن، بعد العديد من الـرحلات، تطـورت منظمتهـا غـير الهادفـة للربح، منظمة شباب الآباء، إلى برنامج إرشاد وجوالـة قـوي ينقـل الأطفـال إلى الكليـات والمواقـع التاريخيـة في جميـع أنحـاء الـبلاد. وقـد ظهـرت عـلى أوبـرا. كـان بإمكـان

"تانيا" الاستمرار في قيادة الحافلة وتجاهل التحديات التي واجهها طلابها. بدلاً من ذلك، اختارت أن تلتزم بحياتها وتعمل على إظهارها للعالم وتغيير حياتها في هذه العملية. لقد اختارت أن تكون محرك التغيير الإيجابي، وبدلاً من ترك العالم يؤثر فيها، فهي قائدة إيجابية تؤثر فى العالم.

يمكنك أيضًا أن تكون مثل "أورسولا"، التى كان تعمل فى سلسلة صيدليات كبرى. أخبرتني أنها كانت أماً عازبة مررت بالكثير من المصاعب في حياتها لكنها تفخر بشغفها بوظيفتها. ومع ذلك، بعد نقلها إلى أقسى متجر في المدينة، سرعان ما تأثرت عزيمتها بشدة لأنها تعاملت مع جميع العملاء الصعبة والسلبية في الصيدلية. كانت مستعدة لترك العمل، لكنها لم ترغب في ترك وظيفة تحبها. بعد قراءة عدد قليل من كتبي، قررت أن هدفها هو "تقديم خدمة نكران الذات لزملائها وعملائها وجعلها بيئة ممتعة ومثيرة". قالت إنها جلبت وعاءً ضخمًا من أكلة "الكويزو دب" الشهيرة، لمجرد أنه كان جيدا والجميع أحببتها. ثم بدأت هي وفريقها الاستماع إلى الموسيقى المتفائلة وتغير على الفور الجو العام ومزاج الجميع للأحسن.

قالت: "لقد كان ممتعا للغاية! العملاء الصعبة الذين اعتدت علي الرهبة منهم، أصبحوا الآن فرصًا لي للتألق. هدفي هو التأكد من أنهم يتركونى بابتسامة على وجوههم. أساعد زملاء العمل في كل فرصة أحصل عليها وأتأكد من أنني أحاول الإعلاء من شأنهم بتشجيع وتحية. حتى أترك هدايا صغيرة لهم، مثل مجاملة على ملصق للرجل الجديد أو زهرة صغيرة التقطت لأم عزباء أخرى. أنا أحب وظيفتي مرة أخرى، فأنا أعيش في الوقت الحالي، وشغفي عاد! "لم تكن" أورسولا" بحاجة إلى تغيير وظيفتها. كانت بحاجة فقط لتغيير موقفها، وفي أثناء ذلك قامت بتغيير كل من حولها.

ليس عليك الاستمرار في الحياة المعيشية بطريقة سلبية. يمكنك أن تكون مثلي

والعديد من الأشخاص الذين قابلتهم والذين انتقلوا من السلبية إلى الإيجابية. صديقتي "راشيل"، على سبيل المثال، لن تتوقف عن الشكوى إلي في حفلة. لمدة 20 دقيقة قصفتني بسلسلة من الشكاوى. هي اشتكت من وظيفتها. اشتكت من سياسات شركتها الجديدة. لقد اشتكت من الاقتصاد. الأهم من ذلك كله أنها اشتكت من قلة مبيعاتها. أردت أن أقول شيئًا ولكني لم أستطع الحصول على كلمة. وأخيراً أوقفتها وأخبرتها أن لديها خيارًا. "يمكنك قبول السياسات الجديدة لشركتك، والوصول إلى العمل بموقف إيجابي، وتقررى أن تكونى أفضل ما لديكى كل يوم أو يمكنك العثور على وظيفة جديدة في شركة جديدة. لكن مهما فعلت، توقفى عن الشكوى لأنها لا تفيدك جيدًا ." اعتقدت أن المحادثة انتهت وكذلك صداقتنا لأن "راشيل" لن تتحدث معي لبضعة أشهر. ثم رأيناها أنا وزوجتي في متجر البقالة وأخبرتني أنه بينما كان من الصعب سماع ما أقوله، فقد قررت أخذ نصيحتي.

بقيت في وظيفتها، توقفت عن الشكوى، وبدأت في بيع المزيد. بعد ثلاثة أشهر من تغيير موقفها، ارتفعت مبيعاتها بنسبة 30 بالمائة. وبعد مرور عام، ارتفعت مبيعاتها بنسبة 70 في المئة. بعد ثلاث سنوات من حديثنا الأول، قابلت "راشيل" مرة أخرى. لم نتحدث منذ فترة طويلة وكنت أتساءل كيف كانت تفعل. أخبرتني "راشيل" أنه خلال العامين الماضيين استمرت مبيعاتها في النمو. لقد تمت ترقيتها مرتين وهي الآن في وظيفة أحلامها، حيث تقود قسمًا في شركتها. إنها الوظيفة التي كانت تريدها دائمًا وهي أكثر حماسة وشغفًا من أي وقت مضى بعملها. توقفت "راشيل" عن الأنين وبدأت الفوز!

كان "آندى جرين" مدربًا شابًا في القاعدة الثالثة "لأريزونا دياموندباكس"، ولكن نظرًا للطريقة التي استثمر بها في علاقاته مع لاعبيه، وعمل بجد، وخدم الآخرين، وقاد بتفاؤل وإيمان، فقد لفت انتباه المالكين والمديرين العامين للفرق الأخرى وتم

التعاقد معهم ليكون مدير "سان دييغو بادريس". قال"آندي" إنه لا يفكر دائمًا بالأشخاص الآخرين. كلاعب شاب للبيسبول، كان يفكر حول تقدمه الوظيفي، ولكن بعد أن تم تسريحه من "سينسيناتي ريدز"، أخبر زوجته أنه إذا أتيحت له الفرصة للعب دوري البيسبول الرئيسي مرة أخرى، فسيفكر بالآخرين وليس نفسه. حصل على فرصة أخرى للعب في بطولات الدوري الكبرى مع فريق"ميتس"، وأصبح قائدًا في النادي وفي النهاية مدير دوري صغير، حيث فاز بجوائز متتابعة من مدير العام قبل انضمامه إلى "ديامونداباكس" كمدرب. لم يكن أبرز ما قدمه "آندي"في مسيرته الرياضية هو أول ظهور له في الدوري الرئيسي أو الجولة التي فاز فيها باللقب على أرضه، بل كان يطرق باب غرفة الفندق على أحد لاعبيه الصغار في الساعة الواحدة صباحًا ويخبره أنه سيذهب إلى نهائي بطولة الدوري للمرة الأولى.

لقد بكى اللاعب كأنه طفل، واحتضنه "آندي" وبعد ذلك بسنوات، قال "آندي" حتى الآن إنه لم يكن لديه أفضل من ذلك. لقد تحدثت إلى فريق "آندي" العام الماضي وأخبرني اللاعبون أنه حقيقي ومهتم، منكر للذات ويبحث دائمًا عن طرق لمساعدتهم على التحسن في لعبة البيسبول والحياة. إنه قائد إيجابي قرر أن يحدث فرقًا في أي مكان كان، ونتيجة لذلك، فإنه يقود الآن على أعلى مستوى في مهنته. لقد عملت مع عدد لا يحصى من المدربين الذين تم توظيفهم وترقيتهم وبناء مهن وفرق كبيرة بسبب قيادتهم الإيجابية. وكان البعض بالفعل قادة إيجابية. بعضهم أصبحوا قادة إيجابيين وأحدثوا الفرق.

على الرغم من أنك لست مضطرًا لترك وظيفتك لتكون قائدًا إيجابيًا، إلا أن الأمر يتطلب بالنسبة لبعض الأشخاص تغييرًا في الموقع والوظيفة والاتصال. قد تضطر إلى ترك القديم من أجل إنشاء الجديد. كانت "نيكي سبيرز" مديرة مدرسة في "فورت بيند" عندما اتصلت بي وقالت إنها تريد نقل رسالة حافلة الطاقة إلى المدارس في جميع

أنحاء العالم وإنشاء برنامج حافلة الطاقة للمدارس. على مر السنين، اتصل بي عدد من الأشخاص حول هذه الفكرة، لكن بمجرد إدراكهم للالتزام الذي يتطلبه الأمر لتحقيق ذلك، تضاءل حماسهم إلى الواقع وقرروا المضي قدماً. أردت أن يحدث ذلك لأن لدي رؤية لذلك ولكني علمت أن الأمر سيستغرق الشخص المناسب. عندما اقترب من "نيكي" ظننت أنها ستكون مثل الآخرين وتتلاشى، لكنها لم تفعل. كانت تشارك نفس الرؤية وكانت ملتزمة بها لدرجة أنها تركت وظيفتها كمديرة دون أي ضمان للنجاح أو الراتب، ومنذ ذلك الحين أنشأت حركة لمدارس حافلة الطاقة التي تحول السلبيات في المدارس وتساعد على تطوير قادة إيجابيين مستقبل.

لقد شاهدتها وهي تنمو من مديرة مدرسة واحدة إلى الآن قائد القادة، التى تساعد عشرات الآلاف من المعلمين والطلاب على التحسن والنمو. لقد استفادت من قوة القيادة الإيجابية وهي الآن تحول حياة مديري المدارس والمعلمين والطلاب وأسرهم. إنها لا تزال معلمة. إنها تقوم بتعليم العديد من المدارس والفصول الدراسية بدلاً من مدرسة واحدة.

قد تضطر إلى ترك كل شيء خلفك لتصبح القائد الذي من المفترض أن تكون عليه. قد تكون مثل "سكوت هاريسون"، الذي كان مروجًا " للنادي الليلي"، كان يشرب بكثافة، يدخن علبتين من السجائر يوميًا، وغالبًا ما استيقظ من النوم، وكان أحد أفضل المروجين للنادي في مدينة "نيويورك." كان "سكوت" في قمة لعبته، لكن في أحد الأيام أدرك أنه يلعب اللعبة الخاطئة. لم يكن يريد حشد الناس للقاء في الحانات. أراد توحيد الناس لإحداث فرق. وقد أدى ذلك في النهاية إلى زيارات إلى إفريقيا، حيث اكتشف أن 1400 طفل يموتون كل يوم بسبب الأمراض الناجمة عن المياه غير المأمونة وسوء الصرف الصحي. علم "سكوت" أن النساء والأطفال سيمشون على بعد أميال، مع

أخذ نصف يوم في بعض الأحيان، للحصول على مياه شرب عندما تكون هناك مياه عذبة نظيفة متوفرة في الأرض أسفل أقدامهم في قريتهم. كل ما أحتاج إليه هو بئر لاستخراج الماء والأموال اللازمة لتركيبه. قام "سكوت" بإنشاء مؤسسة "تشارتى ووتر" لإبراز هذه الحاجة، وبدأ في حشد العديد من أصدقائه الذين قابلهم خلال سنواته للترويج للنوادي الليلية. في وقت مبكر، كان "سكوت" يواجه مشكلة في جمع الأموال لإبقاء العمل الخيرى يستمر فى العمل، ورفض استخدام الأموال التي جمعها لتركيب آبار المياه في تلك العمليات. لقد كان على بعد أسابيع قليلة من إغلاق "تشارتى ووتر" عندما قدم له متبرع مليون دولار لمواصلة العمل لمدة عام آخر. قال "سكوت" إنه في ذلك الوقت كان يعتقد أن المال هو ما أبقاه مستمراً، لكنه يدرك أنه كان الإيمان.

الآن، بعد سنوات، بدلاً من مشاهدة الناس وهم في حالة سكر، يقوم بتزويد الناس في جميع أنحاء العالم بالمياه للشرب - وينقذ الأرواح ويحول المجتمعات في هذه العملية. حتى الآن، ساعدت مؤسسة "تشارتى ووتر" في تزويد 7 ملايين شخص بمياه الشرب النظيفة وتواصل تقديم المياه إلى 2700 شخص جديد كل يوم.

نعم، هناك الكثير من السلبية في العالم. نعم، هناك العديد من المشاكل التي لم يتم حلها بعد. ولكن بدلاً من التركيز على كل هذا الخطأ ، يمكنك أن تدرك أن هذا هو وقتك لجعل الأمور في نصابها الصحيح. مع كل السلبيات في العالم، يا لها من فرصة عظيمة يجب أن تكون قائداً إيجابياً وأن تكون أكثر قوة. مع كل التكنولوجيا والموارد، لم يكن هناك وقت أفضل لإحداث تغيير إيجابي. عندما كان "آلان مولالي" يفكر في أن يصبح الرئيس التنفيذي لشركة "فورد "، على الرغم من كل التحديات الشديدة التي كانت تواجهها الشركة، فقد أدى واجبه المنزلي وعرف جميع المهام الشاقة التي تنتظرنا،

لكنه لم يهرب منها. عند كتابة ملاحظات لنفسه عن احتمال أن يصبح الرئيس التنفيـذي لشركة "فورد" وإدارتها، كتب: "واو. يا لها من متعة!" لقد كـان يعلـم أن هنـاك مشـكلة كبيرة لا يمكن حلها إلا للقائد العظيم وكان على عاتقه مهمة المحاولة.

قد تكون ظروفك صعبة ومرهقة كان "أوسـتن هـاتش". لقـد كـان نجـمًا صـاعدًا في "فورت واين" بولاية "إنديانا"، مع منحة دراسية للعب كرة السلة في "ميشـيجان" عنـدما تحطمت الطائرة مع والده وزوجته عـلى مـتن طـائرة خاصـة. قُتـل والـده وزوجـة الأب وعانى "أوستن" من إصابات تهدد حياته وصدمة في الـدماغ. كـان في غيبوبـة لمـدة شـهر. لقد كانت مأساة مروعة تفاقمت بسبب فقدان "أوستن "والدته وشقيقين لـه في حـادث آخر كان هو وأبيه قد نجا من قبل سنوات.

يتمتـع "أوسـتن" بـالتمييز النـادر لكونـه شخصًـا نجـا مـن حـادثتي تحطـم طـائرة. احتمالات حدوث هذا 11 كوادريليون، 5 تريليون إلى واحد. ومع ذلك، عـلى الـرغم مـن هذا المعجزة، يعتقد الأطباء أنـه لم يكـن مـن المعجـزة أن "أوسـتن" لم يسـير مـرة أخـرى فحسب بل تخرج من المدرسة الثانوية، وانضـم إلى "ميشـيجان"، وانضـم إلى فريـق كـرة السلة، الذي كرم منحـه الـدراسي. لا يمكـن "الأوسـتن" أن يلعـب كـما كـان معتـادًا، لكـن قيادته تعد ميزة كبـيرة لمدربـه وزملائـه في ميشـيجان. أثنـاء حـديثى إلى" أوسـتن" عـلى الهاتف مؤخرًا، أخبرني عن عدم ترك نفسه للظروف لتتحكم فيه. قال إنه اتخـذ قـرارًا في المستشفى أثناء محاولته المشي مرة أخرى بأنه سيفعل كل ما يتطلبه الأمر للخـروج مـن المستشفى. قال إنه يريد أن يكون معجزة للآخرين. قال: "حياتي ليست سوى معجزة إذا كان بإمكاني أن أكون معجزة للآخرين". والآن، كطالب في السـنة الثانيـة في "ميشـيجان"، فهو يقضي وقتًا بين الدراسة وكرة السلة لمشاركة الآخرين في رسالته وإلهامها. إنه يعـيش ليكون معجزة للآخرين وهكذا يمكنك أنت أيضًا.

دعاني نيك قبل بضعة أيام. إنه شاب في أعمال التأمين. في الواقع لم نلتق قط. لقد تحدثت إلى قيادة شركته في العام الماضي وأخبرني رئيسه عنه وكيف كان يناضل، وقلت أنني سأتصل به وأشجعه. اتصلت به وكان شابًا لطيفًا حقًا يمر بالكثير من الصراعات الداخلية. جعلته يقرأ أحد كتبي ثم قلت إننا سنتحدث عما تعلمه. لقد فعلنا هذا مرة واحدة في الشهر لبضعة أشهر ثم لم أسمع منه منذ فترة.عندما اتصل بي في اليوم الآخر دون سابق إنذار، أخبرني عن العطلات وكيف ساعده موقفه الإيجابي في قضاء وقت ممتع مع عائلته. وقال حيث اعتاد أن يكون هناك صراع مع أشقائه كان هناك الآن محادثة واتصال هادفين.

قال لأنه تغير، بدا أن كل شيء من حوله قد تغير، بما في ذلك حياته المهنية المزدهرة. والأهم من ذلك كله، أخبرني "نيك" أن والد أفضل صديق له قد مات، لكن لأن "نيك" قد نما كقائد، فقد كان قادرًا على البقاء هناك مع صديقه ومساعدته خلال هذا الوقت العصيب. وقال: "هذا لن يحدث في العام الماضي"."كنت سأنهار وسيتعين على الجميع مساعدتي. لكن الآن تمكنت من مساعدته ". كان "نيك" قادرا على أن يكون معجزة لصديقه وعائلته. هذه هي الطريقة التي يعمل. قرارك الوحيد بأن تكون قائدا إيجابيا لن يؤثر فقط على حياتك، ولكن على علاقاتك وعائلتك وأصدقائك وفريقك. روح تمس روحا. يتغير الشخص ويساعد الآخرين على التغيير. القائد يلهم الآخرين ويطور المزيد من القادة. تصبح البذور التي تزرعها اليوم هي الحصاد الذي تستمتع به غدًا. قد لا ترى الحصاد ولكن لا تدع ذلك يمنعك من زراعة البذور. هناك بذور للزرع، حياة للتغيير، فرق للتحول، مشاكل لحلها، وعالم للتغيير. عندما تصبح قائدًا إيجابيًا، فلن تجعل نفسك أفضل فحسب، بل ستجعل أيضًا كل من حولك أفضل - وهذا مكان رائع للبدء!

كتب أخرى لـ "جون جوردون"

حافلة الطاقة:

رجل تتعرض حياته الخاصة والمهنية لحالة من الفـزع، يـتعلم مـن سـائق حافلـة فريد من نوعه ومجموعة من الركاب كيفية التغلب على الشدائد. استمتع بهـذه الرحلة المليئة بالطاقة الإيجابية التي تعمل على تحسين الطريقة التـي يقـود بهـا القادة، ويعمل بها العاملين، وتؤدى إلى الحصول على نتائج إيجابية.

www.TheEnergyBus.com

http://www.TheEnergyBus.com/

حافلة الطاقة للأطفال:

هذا الكتاب هو نسخة معدلة للأطفال من الكتاب الشهير "حافلة الطاقة" والـذى يروى قصة "جورج"، الذي يتعلم بمساعدة سائق الحافلـة المدرسـية "جـوي"، أنـه إذا كان يؤمن بنفسه، فسيكون لديه القوة للتغلب على أي تحدٍ. يـتعلم الأطفـال من رحلتـه هـذه كيفيـة التغلـب عـلى السـلبية والتخويـف والتحـديات اليوميـة ليكونوا أفضل ما يكون.

www.EnergyBusKids.com

http://www.EnergyBusKids.com/

قاعدة عدم الشكوى:

يوضح الكاتب كيف ان نائبة رئيس الموارد البشرية أنقـذت نفسـها وشركتهـا مـن الخراب، واكتشاف المبادئ التي أثبتت جـدواها وخطـة عمليـة للفـوز في المعركـة ضد السلبية الفردية والتنظيمية.

www.NoComplainingRule.com

http://www.NoComplainingRule.com/

المخيم التدريبي:

تكشف هذه القصة الملهمة عن رجل صغير ذو قلب كبير ومدرب خاص يرشده في السعي لتحقيق التميز، وعن عادات الفوز الأحد عشر التي تميز بين أفضل الأفراد والفرق عن الآخرين.

www.TrainingCamp11.com

http://www.TrainingCamp11.com/

القرش و السمكة الذهبية:

تم تناول هذه القراءة السريعة بشكل مبهج، وهي مليئة بالنصائح والاستراتيجيات اللازمة للتصدي للتحديات الخارجة عن إرادتك من أجل النجاح خلال موجات التغيير.

www.SharkandGoldftsh.com

http://www.SharkandGoldftsh.com/

الحساء:

تمت الاستعانة برئيسة تنفيذية، والتي تم تعيينها حديثًا لشركة حساء شهيرة لتنشيط العلامة التجارية وإعادة النجاح إلى شركة عانت من أوقات عصيبة. خلال رحلتها، اكتشفت المكونات الأساسية لتوحيد الفرق وإشراكها وإلهامها وخلق ثقافة العظمة.

www.Soup11.com

http://www.Soup11.com/

البذور:

استمر في البحث عن المعنى والعاطفة وراء العمل مع " جوش"، أحد كبار الوافدين في شركته والذى كان محبطا من وظيفته. من خلال رحلة " جوش"

عبر البلاد، سوف تفاجئ بمصادر جديدة للحكمة والإلهام في عملك وحياتك.

www.Seed11.com

http://www.Seed11.com/

الكلب الإيجابي:

لدينا جميعًا كلبان بداخلنا. واحد منهم إيجابي، سعيد، متفائل ومفعم بالأمل. الكلب الآخر سلبي ومجنون ومتشائم وخائف. غالبًا ما يكون هذان الكلبان موجودين بداخلنا، لكن هل تخمن من سيفوز في هذه اللعبة؟ إنه الكلب الذي تطعمه أكثر. "الكلب الإيجابي" هو قصة ملهمة لا تكشف فقط عن الاستراتيجيات والفوائد من كونك إيجابيا ولكنها تبرز أيضًا حقيقة أساسية للبشر وهى: كونك إيجابيًا لا يجعلك أفضل، بل يجعل الجميع من حولك أفضل.

www.feedthepositivedog.com

http://www.feedthepositivedog.com/

النجار:

يعد "النجار" من أكثر كتب "جون جوردون" إلهامًا حتى الآن - وهو مليء بالدروس القوية واستراتيجيات النجاح الأعظم على الإطلاق. استيقظ "مايكل" في المستشفى مع ضمادة على رأسه والخوف في قلبه، بعد سقوطه أثناء الركض في الصباح. عندما اكتشف "مايكل" أن الرجل الذي أنقذ حياته يعمل نجاراً، زاره وتعلم بسرعة أنه أكثر من مجرد نجار؛ إنه أيضًا منشئ الحياة والمهن والأشخاص والفرق. في هذه الرحلة، سوف تتعلم المبادئ الخالدة لمساعدتك في البروز و التفوق والتميز والتأثير على الناس والعالم.

www.carpenter11.com

http://www.carpenter11.com/

القبعة الصلبة:

قصة حقيقية عن "جورج بوياردي" لاعب "كورنيل لاكروس"، "القبعة الصلبة" هو كتاب لا ينسى عن زعيم وزميل مخلص وسعيد ويعمل بجد وتنافسية وعاطفي، وعن تأثيره على فريقه وبرنامجه، وعن الدروس التي يمكن أن نتعلمها منه. ستساعدك هذه القصة الملهمة على اكتشاف كيف تكون أفضل زميل في الفريق وكيف يمكنك بناء فريق رائع.

www.hardhat21.com

http://www.hardhat21.com/

الفوز يبدأ في غرفة الخزانة أولاً:

الأسرار السبع لبناء فريق رابح في مجال الأعمال والرياضة والحياة، بناءً على التجارب الاستثنائية التي يتمتع بها "مايك سميث"، مدرب كرة القدم وخبير القيادة "جون جوردون"، يقدم كتاب "الفوز يبدأ في غرفة الخزانة أولاً" نظرة نادرة من وراء الكواليس على واحدة من أكثر وظائف القيادة ضغطًا على الكوكب وما يمكن للقادة التعلم من هذه التجارب من أجل بناء فريقهم الفائز.

wininthelockerroom.com



اكتشف المبادئ والممارسات المثبتة التي تجعل القادة العظام رائعين

عندما يسمع بعض الناس عبارة "القيادة الإيجابية"، فإنهم يلفّون أعينهم لأنهم يعتقدون أننا نتحدث عن إيجابية "بوليانا"، حيث تكون الحياة مليئة بقوس قزح. لكن الحقيقة هي أننا لسنا إيجابيين لأن الحياة سهلة. نحن إيجابيون لأن الحياة يمكن أن تكون صعبة.

كقائد، ستواجه العديد من العقبات والسلبيات والاختبارات، وستكون هناك أوقات يبدو فيها أن كل شيء في العالم يتآمر ضدك وأن رؤيتك تبدو خيالية أكثر منها حقيقة. لهذا السبب القيادة الإيجابية ضرورية!

القيادة الإيجابية لا تدور حول الإيجابية المزيفة. إنها الأشياء الحقيقية التي تجعل القادة العظماء رائعين. البحث واضح. كونك قائدًا إيجابيًا ليس مجرد طريقة لطيفة للقيادة. إنها طريقة القيادة إذا كنت ترغب في بناء ثقافة رائعة وتوحيد مؤسستك في مواجهة الشدائد وتطوير فريق متصل وملتزم وتحقيق التميز والنتائج المتفوقة.

هناك قوة مرتبطة بالقيادة الإيجابية ويمكنك الاستفادة من الإطار والقصص والممارسات في هذا الكتاب لبدء الاستفادة من نفسك وفريقك معها اليوم!



جون غوردون هو مؤلف العديد من الكتب الأكثر مبيعًا، وقد حفزت محادثاته الملهمة الجماهير في جميع أنحاء العالم. لقد تم اختبار مبادئه من قبل عدد لا يحصى من شركات FORTUNE 500 والمناطق التعليمية والمستشفيات والفرق الرياضية وغير الربحية. يدعوك جون إلى زيارته والتواصل معه على JONGORDON.COM أو على TWITTER @ JONGORDON11.


ISBN 978-977-722-166-5





8 أشارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس: 23490242- 23490419 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg